**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.держ.упр., проф.**
**_____ Н.В. Бондарчук**
**«____» _____ 2023 р.**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

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

**Здобувач** **Тарас БІЛИК**

**Науковий керівник,**
**к.е.н., доцентка** **Леся МЕЛЬНИК**

**Дніпро – 2023**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**Факультет:** менеджменту і маркетингу
**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування
**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»
**Освітній ступінь:** «Магістр»

***З А Т В Е Р Д Ж У Ю***
Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.
_____ Н.В. Бондарчук
«  » _____ 20 року

# ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**БІЛИКУ ТАРАСУ ГРИГОРОВИЧУ**

1. Тема роботи **«Удосконалення системи управління підприємством»,** керівник роботи **Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «____» _____ 2023 р. № ____.**
2. **Термін подання студентом роботи** – 1 грудня 2023 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні бухгалтерські, економічні звіти товариства з обмеженою відповідальністю Синельниківського району Дніпропетровської області за 2018 - 2022 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і виробничо-господарської діяльності, первинна бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади побудови системи управління підприємством 2. Дослідження сучасної системи управління ТОВ «Чаплинське» 3. Шляхи удосконалення системи управління ТОВ «Чаплинське» 4.Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності товариства (таблиці). 2.Структура реалізації товарної продукції. 3. Середньооблікова чисельність працівників. 4. Структура основних виробничих фондів підприємства. 5. Існуюча організаційна структура та структура управління. 6. Динаміка валової

продукції та виявлення впливу факторів на його зміну. 7. Структура витрат на виробництво продукції в ТОВ «Чаплинське».

**6. Консультанти розділів роботи**

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Вибір теми і об’єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи | Листопад 2022 | |
| 2. | Збір первинного матеріалу | Листопад 2023-Грудень 2022 | |
| 3. | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи | Грудень 2022-квітень 2023 | |
| 4. | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Травень-Серпень 2023 | |
| 5. | Розрахунок та написання проектного розділу | вересень - жовтень 2023 | |
| 6. | Написання висновків та пропозицій | листопад 2023 | |
| 7. | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи | грудень 2023 | |

Здобувач _____ Тарас БІЛИК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Леся МЕЛЬНИК
(підпис) (прізвище та ініціали)

# РЕФЕРАТ

Тема: **«Удосконалення системи управління підприємством»**

**Кваліфікаційна робота містить**: 86 с., 15 рис., 9 табл., 3 додатки, 63 літературних джерела.

*Об'єктом* дослідницького вивчення в роботі виступає процес управління виробничо-господарською діяльністю.

*Предметом* дослідницького вивчення в роботі розглядається система господарського управління ТОВ «Чаплинське» та створення обґрунтованих рекомендацій за напрямами оптимізації функціонування системи.

*Метою* роботи є дослідження теоретико-методологічних засад та організаційно-методичних підходів до удосконалення системи управління підприємством за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Чаплинське» Синельниківського району Дніпропетровської області.

*Методи дослідження.* Серед методів дослідження, що використовувалися в роботі, варто відзначити як загальнонаукові (системний аналіз, дедуктивний, індуктивний), так і спеціальні методи факторного аналізу, економіко-статистичні методи тощо.

Результати досліджень проведених в кваліфікаційній роботі впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Чаплинське» Синельниківського району Дніпропетровської області.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА**

Удосконалення, система керування, господарська діяльність підприємства, напрямки удосконалення, структура управління, ефективність.

**KEYWORDS**

Improvement, management system, economic activity of the enterprise, areas of improvement, management structure, efficienc.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 8
1.1. Сутність управління підприємством 8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління підприємством 17
1.3. Особливості сучасного менеджменту на підприємстві 30
Висновки до розділу 1 36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЧАПЛИНСЬКЕ». 38
2.1. Характеристика галузевого середовища та його впливу на систему управління ТОВ «Чаплинське» 38
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чаплинське» 44
2.3. Оцінка чинної системи управління ТОВ «Чаплинське» 63
Висновки до розділу 2 64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЧАПЛИНСЬКЕ» 65
3.1. Оцінка ефективності реалізації системи управління підприємством 65
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління ТОВ «Чаплинське» 70
Висновки до розділу 3 74
ВИСНОВКИ 76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79
ДОДАТКИ 86

# ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасному динамічному та мінливому економічному середовищі, в якому виклики глобалізації та швидких технологічних змін, конкурентності та нестатичності ринків стають незаперечною реальністю, проблеми керівництва підприємствами набувають особливої ваги та актуальності. Завдання досягнення успіху та високого рівня конкурентоздатності потребує не тільки запровадження високоефективних стратегій, але й безупинного удосконалення системи управління, щоб мати змогу відповідати виникаючим загрозам та сучасним викликам. З цієї точки зору дослідження та удосконалення систем керування організацією може бути визначеним як особливо критичний аспект для досягнення стабільності розвитку, а також відповіді на зростаючі потреби ринкового середовища.

Існуючий стан економіки, яка відчуває різноспрямовану дію факторів оточуючого (зовнішнього) середовища, потребує від виробничого сектору росту ефективності керівних процесів, застосування в господарській практиці сучасних управлінських інструментів, що забезпечують належне якісне зростання вітчизняного бізнесу та його конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Розв'язання питань зростання конкурентоздатності бізнесу через покращені якості керівник процесів організації та забезпечення росту результативності його операційної діяльності є особливо важливим в умовах посилення інтеграційних процесів в світовій економічній практиці.

Проблеми ваємоузгодження та ефективної взаємодії стратегічних і тактичних пріоритетів розвитку підприємств стають наразі актуальним завданням. Стратегічні інтереси розвитку економічних систем націлені на зростання капіталізації бізнесу, забезпечення стійкості його розвитку, досягнення довгострокової конкурентоспроможності в умовах мінливого управлінського середовища.

З іншого боку, традиційною метою оперативного управління розвитком бізнесу вважалася максимізація поточного прибутку та економічної

ефективності. Очевидно, що в умовах кон'юнктурної та інституційної трансформації промислового бізнесу та галузевих ринків актуалізується необхідність розгляду нових ефективних напрямів управління промисловим підприємством для забезпечення його найвищої результативності в балансі з пріоритетами сталого розвитку промислового підприємства.

Безперервне вдосконалення часто визначається як процес стійкого поетапного вирішення проблем та інноваційної діяльності в масштабах всієї компанії, заснований на масовому залученні, тобто участі основної частини робочої сили.

Успішна реалізація моделі розвитку компанії суттєвою мірою залежить від свідомості персоналу компанії. Тільки підвищивши рівень свідомості персоналу, можна буде досягти поставлених цілей і використати всі можливості, які є в компанії, що розвивається. Було б цікаво дізнатися, як ця компанія поєднує якість управління з розвитком людських ресурсів через безперервне вдосконалення як частину стратегії розвитку.

**Метою роботи** є дослідження теоретико-методологічних засад та організаційно-методичних підходів до удосконалення системи управління підприємством.

**Основними завданнями роботи є:**

- дослідити теоретико-методологічні засади керування підприємством;
- проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чаплинське»;
- проаналізувати систему управління ТОВ «Чаплинське»;
- дослідити галузеве середовище функціонування ТОВ «Чаплинське»;
- сформувати напрями удосконалення системи управління ТОВ «Чаплинське».

**Об’єктом** дослідницького вивчення в роботі виступає процес управління виробничо-господарською діяльністю.

**Предметом** дослідницького вивчення в роботі розглядається система господарського управління ТОВ «Чаплинське».

**Методи дослідження.** Серед методів дослідження, що використовувалися в роботі, варто відзначити як загальнонаукові (системний аналіз, дедуктивний, індуктивний), так і спеціальні методи факторного аналізу, економіко-статистичні методи тощо.

**Інформаційною базою** для проведення дослідження є система законодавчих актів України, матеріали науково-практичних конференцій, фахових журналів, монографій, спеціалізованих підручників, навчальних посібників, інших видів джерел інформації за темою дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна отриманих під час дослідження полягає у системному використанні засобів та сучасних ситуативних моделей створення управлінських систем в бізнес-середовищі та базується на застосуванні новітніх форм економіко-математичного аналізу різних факторів внутрішнього середовища підприємства.

**Практична значення.** Практична цінність одержаних в роботі результатів відображається в удосконаленні підходів до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Чаплинське», що може бути використано в діяльність досліджуваного підприємства.

**Апробація результатів роботи.** Отримані результати проведеного наукового дослідження обговорювались на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», місто Дніпро, 2023р.

**Структура та обсяг роботи.** Дана магістерська кваліфікаційна робота викладена на 86 аркушах паперу; складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 63 найменування.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Сутність управління підприємством

У наш час для будь-якої організації надзвичайно важливо йти шляхом вдосконалення з кількох причин: успішно протистояти конкуренції, досягати кращих економічних результатів, розробляти нові проекти або навіть забезпечувати кращі умови та безпеку на робочому місці. Крім того, системи менеджменту, запроваджені Міжнародною організацією зі стандартизації, беруть на себе зобов'язання постійно вдосконалювати процеси, діяльність, обладнання тощо. Поняття безперервного вдосконалення походить від японського "кайдзен" і може бути застосоване до всіх бізнес-функцій. У своїй книзі Масаакі Імаї, японський організаційний теоретик і консультант з управління, відомий своїми роботами з управління якістю, визначив кайдзен як "ключ до конкурентного успіху Японії" [1, 2].

Мотивація до постійного вдосконалення ґрунтується на загальнозрозумілих цілях і зацікавленому керівництві [3]. Керівництво фірми несе важливу відповідальність за підтримку змін, інвестування в розвиток та залучення працівників. Оскільки мотивація людського ресурсу відрізняється від людини до людини, необхідно створити ефективну систему, яка б одночасно задовольняла потреби людей і досягала цілей компанії.

*Мотивація та продуктивність працівників.*

Мотивація працівників на сьогоднішній день широко досліджується. В середині XX століття з'явилися перші теорії, визначені Маслоу в ієрархії потреб (1943), а потім Врум визначив теорію очікувань (1964). Мотивація розглядалася в цілому, з акцентом на мотивацію працівників, і найбільш прийнятне визначення, дане Герцбергом у 1959 році: "як виконання дії, пов'язаної з роботою, тому що ви цього хочете" [5]. Мотивація працівників на промислових

підприємствах вважається одним з найважливіших принципів сучасного менеджменту [6]. Взаємозв'язок між мотивацією працівників, системою пропозицій та продуктивністю праці вивчався в минулому, але статистичні зв'язки між ними не були чітко визначені. Існуючі практичні та теоретичні підходи як до системи пропозицій, так і до мотивації працівників у контексті виробничих показників, як правило, базуються на ключових показниках ефективності (KPI), що визначаються керівництвом. Ці показники передбачають підготовку та візуалізацію, орієнтовану на працівників, і, таким чином, є шкідливими для системи навіювання [7].

*Зацікавленість керівництва для успішної системи пропозицій.*

Постійне вдосконалення в компанії неможливе без прихильності керівництва. Для успіху системи пропозицій найважливішим елементом є прихильність керівництва. Позитивні рішення приймаються керівниками через звіти, які стосуються системи пропозицій [8].

Проаналізована література представляє потенційну цінність ідей працівників для покращення загального функціонування організацій. Ендрю Е. Маркс стверджує, що "влада ідей є найвеличнішою людською силою у світі" [8], і саме тому менеджери в усьому світі присвячують себе створенню системи пропозицій для постійного вдосконалення. Керівники виробничих організацій усвідомлюють, що їхні власні працівники повинні бути джерелом ідей, які можуть покращити їхній бізнес. Керівництво має усвідомлювати, що пересічна людина може навчитися брати на себе відповідальність і навіть прагнути до неї. І вони повинні вірити в те, що люди є творчими та креативними. Такий стиль управління заохочуватиме працівників до участі в системі [8].

Безперервні поліпшення кидають Системи пропозицій Системи пропозицій - це метод мотивації та ефективності роботи співробітників, який веде компанію до безперервних поліпшень [10]. Ми починаємо наш аналіз з питання: Як ви формуєте мислення безперервного вдосконалення у вашій організації? Безперервне вдосконалення та інновації не є результатом випадкових, ізольованих дій; вони є результатом серії циклів експериментів із

застосуванням структурованого підходу. Цей структурований підхід зазвичай переноситься в систему пропозицій організації. При її налаштуванні беруться до уваги такі елементи: як можна перепрограмувати мозок, щоб розвинути високоефективні звички та засвоїти будь-які нові навички, а також застосувати їх для створення високоефективних команд, здатних досягати складних цілей. Саме тому системи підказок дають можливість організаціям отримувати пряму вигоду від інноваційності своїх співробітників і бути здатними генерувати постійні вдосконалення [11].

На основі проведених в роботі досліджень, можемо зробити висновок про необхідність запровадження на ТОВ «Чаплинське» автоматизованої системи управління підприємством. Розглянемо це питання детальніше.

Ефективне управління сучасним підприємством забезпечується створенням управлінських інформаційних систем, які охоплюють усі рівні та об'єкти управління. Проблемою сучасних підприємств, зокрема в Україні, є відсутність управлінського досвіду, інформаційної освіти та фінансових ресурсів для формування інформаційних систем управління, які б характеризувалися економічною ефективністю за рахунок інтеграції передових інновацій у сфері управління та інформації. Інформаційна система - це сукупність організаційних і технічних засобів для накопичення, зберігання та обробітку інформації з метою задоволення інформаційних потреб користувачів. Інформаційні системи, як системи управління, тісно пов'язані як з системами зберігання, так і з системами передачі інформації, а також забезпечують обмін інформацією в процесі управління. Інформаційна система включає в себе сукупність засобів і методів, які дозволяють користувачеві збирати, зберігати, передавати і обробляти інформацію. Метою і завданнями інформаційної системи є формування інформації, необхідної для ефективного управління всіма її ресурсами, створення інформаційно-технічного середовища для управління її діяльністю.

Впровадження інформаційної системи робить підприємство більш гнучким до змін зовнішнього середовища, дозволяє швидко реагувати на нові

запити споживачів, що, в свою чергу, дає можливість підприємству збільшити обсяги продажів. Ця технологія також відіграє дуже важливу роль у процесі прийняття рішень як керівництвом, яке буде оперативно отримувати достовірну та об'єктивну інформацію про роботу всієї фірми, так і менеджерами середньої та нижчої ланки, які можуть контролювати виконання запланованих завдань та коригувати роботу у своїх підрозділах, щоб уникнути помилок при виконанні різних операцій, використовуючи структурну модель управління інформаційною системою на підприємстві. Крім того, інформаційні технології дають змогу підприємству диференціювати робочий час таким чином, щоб працівники мали можливість виконувати свої обов'язки на висококваліфікованому рівні, не витрачаючи час на аналіз, обробку та систематизацію великої кількості даних, завдяки впровадженню інформаційних систем, які підвищують продуктивність праці персоналу та ефективність роботи підприємства в цілому.

До основних завдань інформаційних систем, які покликані забезпечувати своєчасною та достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень, відносяться

-виявлення, збір, реєстрація, аналіз і видача інформації, що характеризує діяльність підприємства

- забезпечення виконання аналізу інформації із заданими параметрами: ефективністю, вартістю і термінами;

- забезпечення, планування і стандартизацію процесів руху і обробки інформації, їх документування і контроль [2].

Інформаційна система управління підприємством (ІСУП) - це консолідована система управлінської інформації, суб'єктів управління, інформаційних технологій, системи управління підприємством та зв'язків між ними. Інформаційні системи підприємства доцільно класифікувати:

1. За відповідністю до об'єкту керування:

- часткові чи локальні (загальноінформаційні комплексні системи керування визначеними структурними підрозділами, сферами чи видами функціональної діяльності організації, тощо);

- консолідовані або інтеграційні (система інформаційного забезпечення керівного процесу в цілому).

2. Відповідно до методів створення:

- система інформаційного забезпечення, створені робітниками організації;

- спеціально створені та придбані системи автоматизованого обробку інформації;

- комбіновані системи інформаційного забезпечення.

3. Відповідно до функціональних особливостей:

- монофункціональні (націлені на виконання однієї окремої функції такої як бухгалтерська чи юридична справа);

- поліфункціональні (націлені на виконання двох або багатьох різноманітних функцій, до та таких систем відносять різноманітні комбіновані, інтегровані та інші системи управління інформаційним забезпеченням).

З впровадженням комп'ютерних технологій швидкість введення інформації, її обробки та отримання відповіді підвищує ефективність праці. Інформаційні системи, створені на базі електронно-обчислювальних машин (ЕОМ), мають свої особливості та переваги: за допомогою комп'ютера в інформаційній системі можна зберігати більше інформації, ніж у системах ручного та механізованого типу; інформація через канали зв'язку може передаватися іншим інформаційним системам та користувачам; інформація може бути сконцентрована в одному місці незалежно від того, де вона одержана[4].

Враховуючи важливість з'ясування значення терміну "інформаційна система", а також неоднозначність визначення цього терміну як у законодавчому, так і в науковому плані, можна погодитися з таким визначенням терміну "інформаційна система" як організаційно-технічної системи, в якій за допомогою технічних і програмних засобів забезпечується

функціонування інформаційних процесів, зокрема створення, поширення, використання, накопичення, оброблення, систематизація, збереження та знищення інформації [6]. Існування в національному законодавстві визначень окремих видів інформаційних систем та відсутність їх повної класифікації в науковій літературі дозволяє погодитися з наведеною вище класифікацією інформаційних систем за різними критеріями: за характером організації пошуку; за способом розповсюдження та пошуку інформації; за характером функціональних можливостей; за масштабом впровадження; за рівнем захищеності; за ступенем автоматизації; за характером обробки даних; за галуззю застосування тощо.

На рисунку 1.1 наведено ключові характеристики та риси сучасного управління підприємством.

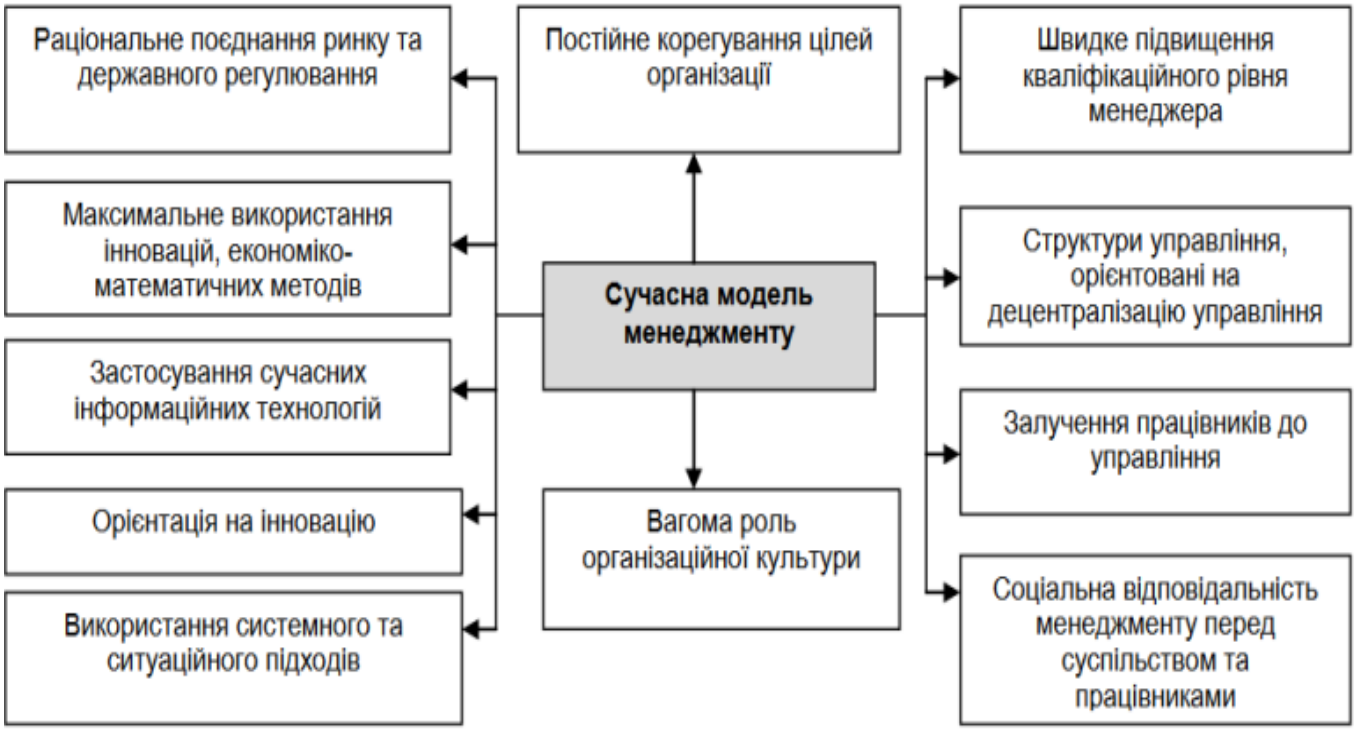


**Рис. 1.1. Ключові характеристики сучасного менеджменту підприємств**

Джерело: [16].

Ефективна протидія підприємства змінам у зовнішньому середовищі можлива лише за умов превентивних заходів щодо збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов

постійного економічного розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання традиційні методи управління підприємством не в повній мірі відповідають швидкозмінному конкурентному середовищу на зовнішніх і внутрішніх ринках. Оптимальним процесом, який спрямований на виживання та стабільне функціонування підприємства в таких умовах, є економічний розвиток. Цей розвиток є важливою умовою ефективності вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках (рис. 1.2.).

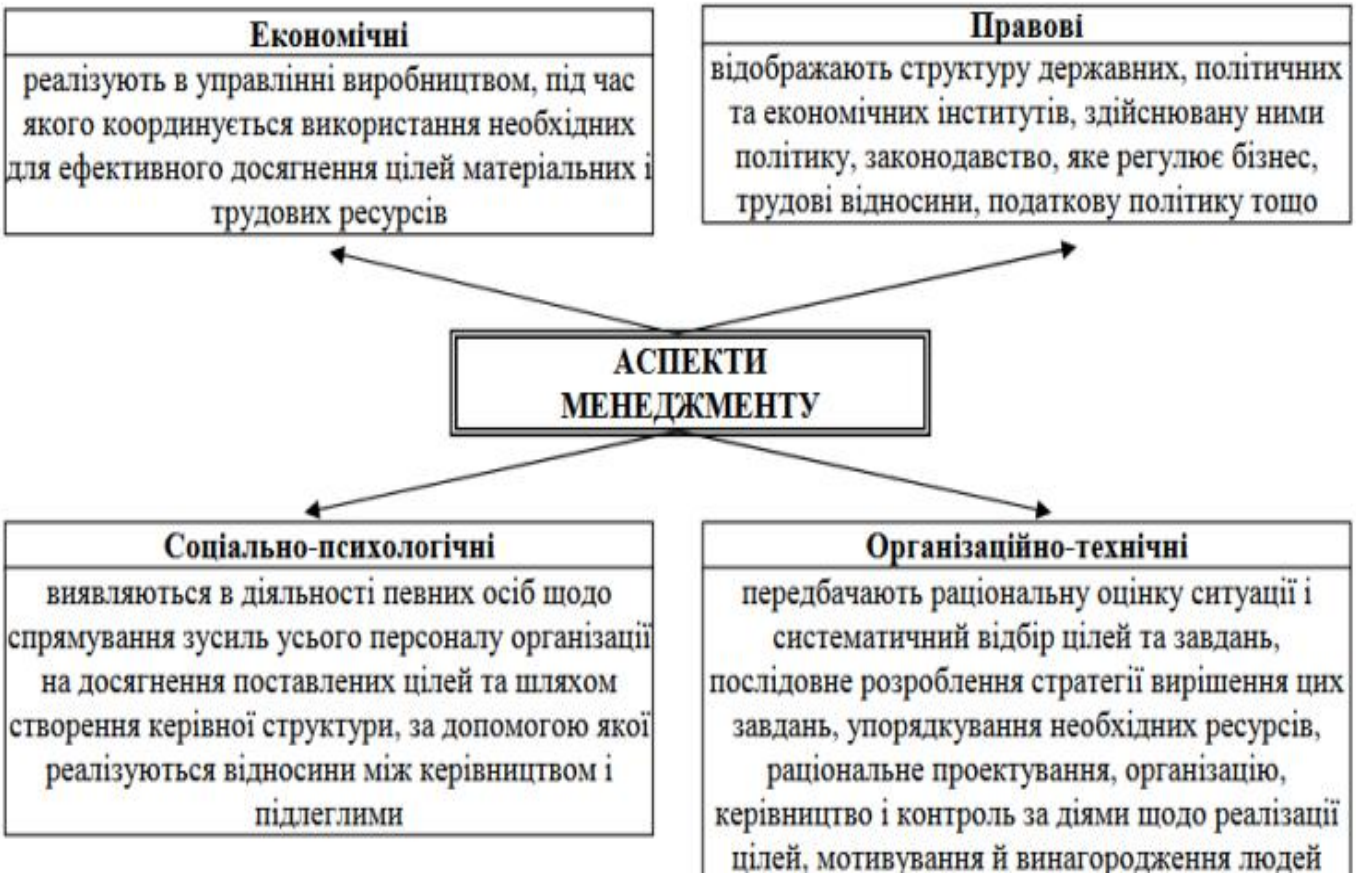


**Рис. 1.2. Основні аспекти менеджменту.**

Джерело: [16].

Ознаками соціально-економічного розвитку підприємства слід вважати в економічній сфері економічне зростання як кількісну сторону розвитку економічної системи, що характеризується розширенням її масштабів (збільшенням обсягів виробництва та реалізації, розширенням частки ринку, збільшенням доходів тощо) [1]. Розвиток підприємства є досить складним поняттям, під яким на основі контент-аналізу пропонується розуміти

довгострокову сукупність процесів кількісних та якісних змін на підприємстві, що призводять до його вдосконалення шляхом підвищення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності (рис.1.3) [2].

**Рис. 1.3. Основні функції менеджменту**

Джерело: [16].

Планування ресурсів підприємства (ERP) - це система планування та управління ресурсами. Ця система забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень. ERP-система потрібна компаніям для контролю та управління бізнес-процесами. Приладова панель відображає реальний стан компанії. При цьому підприємцю не потрібно вникати в суть кожної проблеми - система показує напрямок руху підприємства. Підприємець може контролювати роботу всієї компанії в режимі онлайн, незалежно від розміру компанії. ERP-система дозволяє топ-менеджменту вивільнити час для того, щоб займатися стратегією. Переваги ERP-системи: зменшення робочого

навантаження, оскільки не потрібно багаторазово вводити в комп'ютер одну і ту ж інформацію; значно посилюється контроль; можливість якісного аналізу даних, що особливо важливо для прийняття рішень в умовах швидко мінливого середовища і зростання бізнесу.

Інтерес бізнесу до ERP-систем постійно зростає. Багато підприємств досягають такого етапу розвитку, коли одним з вирішальних факторів стає впровадження інформаційної системи, коли якість її роботи суттєво впливає на бізнес. Якщо ведення бізнесу не встигає за його розвитком, збільшення частки на ринку гальмується відсутністю налагоджених бізнес-процесів. Рано чи пізно це призводить до серйозних проблем. Тому в таких випадках ERP-система, побудована відповідно до стратегічних і тактичних цілей компанії, стає необхідною платформою для підтримки зростання. У період інтенсивного розвитку витрати неухильно і постійно зростають, а доходи досягають певного рівня стабільності. Будь-яка економічна теорія говорить про те, що зростання компанії призводить до втрати маржинальності. Іноді тонка ниточка, яка відділяє доходи від витрат, рветься. Зрештою, компанія має величезний імпульс, всі атрибути успіху, але насправді вона працює у збиток. Рентабельність бізнесу в 90-х роках досягала 100-200%, але багато речей неможливо було контролювати. Зараз боротьба йде за кожен відсоток прибутку і вимагає постійного моніторингу, який може забезпечити автоматизація. Так, за статистикою, використання ERP-системи дозволяє скоротити час, що витрачається на рутинні операції з пошуку, введення та обробки даних, на 20-80%. ERP-система допомагає зосередитися на тих процесах, які приносять основний дохід. При цьому будь-яка операція відображається в системі і оцінюється з точки зору ефективності. Першим поколінням ERP-систем є SAP R/2, яка надає переваги централізованої обробки даних у режимі реального часу. Система другого покоління - SAP R/3. SAP R/3 забезпечує новий рівень контролю якості. У центрі уваги опинилися не дані, а бізнес-процеси. Система дозволила стандартизувати внутрішні бізнес-процеси компанії та підвищити їх ефективність. Зараз ці системи йдуть на зміну. SAP ERP - це рішення бізнес-покоління, яке використовує можливості Інтернету та інших нових технологій

для продуктивної співпраці та ефективності бізнес-процесів в рамках всієї екосистеми бізнесу. Якщо ERP-система минулого покоління була орієнтована на підвищення ефективності внутрішніх процесів, то рішення ERP-покоління призначене для оптимізації інтегрованих, наскрізних бізнес-сценаріїв, які включають не тільки внутрішні процеси підприємства, а й бізнес-процеси, бізнес-партнерів і клієнтів. Це підвищує ефективність роботи всіх учасників бізнесу і дозволяє отримати максимальну віддачу від тісної і продуктивної співпраці в рамках інтегрованого бізнес-середовища.

## 1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управління підприємством

Оцінка ефективності управління підприємством включає в себе використання різноманітних методик та інструментів для аналізу різних аспектів діяльності компанії. Нижче подано деякі загальні методики, які можуть бути використані для оцінки ефективності управління:

1.Фінансовий аналіз:

Показники прибутковості: Рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), валовий та чистий прибуток.

Показники ліквідності: Коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкого ліквідності.

2.Балансовий підхід:

Балансовий показник: Забезпеченість власного капіталу, коефіцієнт обертання капіталу.

3.Ефективність операцій:

Оборотність активів та оборотність капіталу: Вимірює, наскільки ефективно використовуються активи та капітал для генерації прибутку.

4.Стратегічний аналіз:

SWOT-аналіз: Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, які впливають на управління підприємством.

Балансова карта: Визначення ключових показників ефективності для кожної стратегічної області.

5.Управління якістю:

ISO-стандарти: Впровадження та відповідність міжнародним стандартам якості (наприклад, ISO 9001).

6.Ефективність управлінських процесів:

Бенчмаркінг: Порівняння продуктивності та результатів з іншими компаніями в галузі.

Оцінка ризиків та контролю: Визначення та управління ризиками, оцінка ефективності систем контролю.

7.Задоволення клієнтів:

Вимірювання NPS (Net Promoter Score): Визначення задоволеності клієнтів та їхньої готовності рекомендувати підприємство.

Показники залучення та утримання персоналу:

Показники задоволеності та збереження персоналу: Визначення ефективності стратегій управління персоналом.

8.Екологічна ефективність:

Коефіцієнти використання ресурсів: Вимірювання ефективності використання природних ресурсів у виробництві.

9.Інноваційний підхід:

Кількість та значущість інновацій: Оцінка рівня інновацій та їх вплив на результативність підприємства.

Економічна безпека підприємства розглядається як захищеність економічних інтересів та економічного потенціалу суб'єкта господарювання від зовнішніх і внутрішніх загроз, за якої забезпечуються умови для досягнення його довгострокових цілей [1]. Економічна безпека підприємства як науковий напрям перебуває в процесі становлення [2], що потребує уточнення понятійного апарату, зокрема визначення сутності СЕБП, ефективності СЕБП та результативності СЕБП. Управління економічною безпекою - є комплексом взаємопов'язаних процесів прогнозування, організації, мотивації та контролю,

що забезпечують економічну стабільність та безпеку організації [3, 4]. З позиції системного підходу управління економічною безпекою підприємства необхідно досліджувати як відкриту систему, яка водночас є підсистемою системи управління підприємством [5]. Під СУЕБП пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, яка здійснює планування, організацію, координацію, мотивацію, аналіз і контроль діяльності щодо забезпечення економічної безпеки цього підприємства.

Загальноприйнятого підходу до оцінки СЕБП наразі не існує. В ході дослідження наукових праць виділено наступні підходи:

- на основі оцінки рівня економічної безпеки підприємства [7] - чим вищий рівень економічної безпеки, тим ефективніша СЕБП;

- на основі оцінки співвідношення сум відверненої шкоди та зниження втрат до витрат на функціонування системи [8, 9];

- на основі оцінки швидкості реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища [10] - чим вища швидкість створення об'єктивної аналітичної оцінки зовнішньої ринкової ситуації, швидкість прийняття управлінських рішень щодо зміни планів та швидкість реалізації прийнятих рішень, тим вища ефективність СЕБП.

Розглянуті підходи по-різному інтерпретують результати функціонування СЕЕС. Вони зосереджуються лише на окремих напрямах оцінювання СЕМБП і не дозволяють здійснювати моніторинг цілей та своєчасно виявляти потенційні ризики зниження ефективності цієї системи. Перший підхід до оцінки функціонування СЕБП розглядає підвищення або підтримання рівня економічної безпеки підприємства. Рівень економічної безпеки підприємства характеризує ступінь захищеності економічних інтересів та економічного потенціалу даного суб'єкта господарювання від зовнішніх і внутрішніх загроз. Існують різні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Переважає підхід, що базується на порівнянні порогових та фактичних значень індикаторів з подальшим розрахунком інтегрального показника. У наукових джерелах пропонується різний набір індикаторів для оцінки рівня економічної

безпеки. У більшості випадків [7, 11-14] використовуються як фінансові, так і нефінансові індикатори. Питання порогових індикаторів залишається відкритим. Другий підхід до оцінювання функціонування СЕБП розглядає запобігання та компенсацію збитків [8, 9], завданих підприємству у зв'язку з негативним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Чим вищий грошовий вираз відверненого та компенсованого збитку та нижчі витрати на функціонування системи, тим вища ефективність СЕБП. Такий підхід необґрунтовано звужує результат функціонування СЕЕС, зосереджуючись лише на забезпеченні окупності цієї системи. Оцінка швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища характеризує властивість СЕБП забезпечувати адаптивність підприємства, а не рівень захищеності економічних інтересів та економічного потенціалу підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Оцінка індикаторів за підходом [10] не дозволяє зробити висновок, що СЕБП є ефективною та результативною. Наявність виявлених проблем обґрунтовує необхідність розробки методики оцінювання результативності та ефективності СЕБП, уточнення видів результатів її функціонування.

Керівники підприємств та керівники служб (відділів) економічної безпеки великих та середніх підприємств вказують на актуальність оцінювання СЕБП. Однак вони не чітко виокремлюють відмінні характеристики оцінки результативності та ефективності цих систем. На підприємствах відсутні затверджені методики оцінки СЕМ, в окремих випадках локальні нормативні акти визначають склад фінансових та нефінансових показників результативності. Основні висновки ґрунтуються на суб'єктивних оцінках.

Цілі оцінки СЕнМ на підприємствах: - моніторинг досягнення запланованих результатів функціонування СЕБП; - визначення рівня матеріального стимулювання працівників; - обґрунтування обсягів фінансування служби економічної безпеки; - виявлення потреби в реорганізації СЕБП. Практично на всіх підприємствах для оцінки СЕБП розраховуються такі показники: витрати на забезпечення економічної безпеки, рівень виконання бюджету витрат на службу економічної безпеки, сума відвернених збитків,

сума виявлених та відшкодованих збитків. В окремих випадках ми оцінюємо рівень економічної безпеки підприємства. Оцінка проводиться не частіше одного разу на квартал. Керівники не вважають підходи, що використовуються для оцінки СЕБП, оптимальними і вказують на недостатню теоретичну та методологічну розробленість цієї сфери.

Оцінювання результативності та ефективності СЕнМ має здійснюватися керівництвом підприємства з метою моніторингу досягнення цілей і завдань функціонування СЕнМ та визначення напрямів необхідних змін. Методологія оцінювання результативності та ефективності СЕМБП ґрунтується на низці принципів:

- комплексність - врахування кінцевих та безпосередніх результатів функціонування СЕЕС;

- врахування стадії розвитку СЕБП; - врахування стадії розвитку СЕБП;

- об'єктивність - виключення суб'єктивних факторів, що впливають на результати оцінки;

- рентабельність - витрати ресурсів на проведення оцінювання мають бути меншими, ніж отриманий ефект;

- діджиталізація - використання процедур та інформаційних технологій для збору та обробки даних у процесі оцінювання.

При розробці підходу до оцінювання результативності та ефективності СЕМВ нами було використано концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) [15]. Ця концепція передбачає конкретизацію стратегічних цілей підприємства за допомогою ключових показників ефективності (KPI), що включають фінансові та нефінансові показники; планування цільових значень KPI та шляхів їх досягнення; моніторинг та багатокритеріальне оцінювання діяльності організацій на основі KPI. Перевагами використання концепції збалансованої системи показників при розробці методології оцінки результативності та ефективності СЕБП є наступні

- забезпечується єдність методології оцінювання на підприємствах, що впровадили збалансовану систему показників;

- обґрунтовано необхідність використання фінансових та нефінансових показників

- дозволяє порівнювати результати оцінки з системою мотивації персоналу

- забезпечує баланс між запізнілими та випереджаючими показниками.

Запізнілі індикатори відображають кінцеві результати функціонування СЕБП, отримані в результаті дій за минулий період. Кінцевим результатом функціонування СЕБП є забезпечення безпеки економічних інтересів та економічного потенціалу суб'єкта господарювання від зовнішніх та внутрішніх загроз у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Досягнення кінцевого результату вимагає реалізації комплексу процесів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, що мають різну тривалість та планові терміни реалізації. Для прогнозування кінцевого результату та виявлення потенційних ризиків недосягнення цілей у довгостроковій перспективі необхідно оцінювати безпосередні результати функціонування СЕБП - результати процесів, спрямованих на досягнення цільового рівня економічної безпеки підприємства. Для оцінки безпосереднього результату використовуються випереджаючі індикатори.

Етапи розробки методики оцінювання результативності та ефективності СЕБП:

1) визначення сфери застосування та принципів оцінювання СЕЕСМ;

2) обґрунтування складу показників, що характеризують результативність та ефективність СЕБП, та методики їх розрахунку;

3) розробка підходу до інтерпретації результатів оцінювання;

4) обґрунтування методів оцінки ступеня досягнення кінцевого та безпосереднього результату функціонування СЕЕСМ.

Оцінка результативності СЕБП базується на розрахунку інтегрального показника, що враховує ступінь досягнення цільового рівня економічної безпеки підприємства та рівень виконання планів із забезпечення економічної безпеки. Оцінка здійснюється на основі порівняння та аналізу фактично

досягнутих, прогнозних та гранично допустимих (критичних) значень показників. Оцінка ефективності СЕБП передбачає порівняння рівня результативності з рівнем виконання бюджету на СЕБП. Запропонований підхід до оцінки ефективності базується на припущенні, що бюджет витрат на функціонування СЕБП є обґрунтованим і дозволяє в повному обсязі профінансувати заплановані заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Інформаційною базою для оцінки результативності та ефективності СЕБП є

- дані внутрішнього управлінського обліку;

- стратегічні та оперативні плани підприємства, звіти про виконання планів;

- порогові значення індикаторів економічної безпеки підприємства;

- плани забезпечення економічної безпеки підприємства та звіти про їх виконання;

- результати аудиторських перевірок, результати судово-економічних експертиз та інші достовірні джерела інформації.

Організація не існує сама по собі, вона пов'язана з економікою в цілому через ринок факторів виробництва і збуту, тому економіка підприємства може вивчати відносини окремих підприємств з іншими ринками. Актуальність даної теми полягає в тому, що саме сучасні методи оцінки ефективності діяльності організації показують, наскільки правильно і раціонально були використані ресурси, наявні в резерві організації. Ці ресурси необхідні для досягнення поставлених перед компанією цілей. І важливу роль в оцінці відіграє масштабування бізнесу. Основною причиною якого буде виявлення існуючих недоліків та їх своєчасне усунення. Проблема ефективності діяльності організації в сучасних економічних ситуаціях вважається найбільш актуальною і значущою. Існує велика кількість сервісів та ідей щодо оцінки роботи організацій вітчизняних та зарубіжних фахівців, проте єдиних поглядів на це питання досі немає. Для того, щоб розібратися в цій проблемі, необхідно

зрозуміти суть поняття, розглянути методи оцінки ефективності, а також які існують шляхи її підвищення. Оцінка ефективності діяльності організації вважається важливою обставиною для правильного прийняття управлінських і підприємницьких рішень. Розглянемо, що таке ефективність. Ефективність організації - поняття багатогранне і безмежне. Результат досягається завдяки добре спланованим і обдуманим рішенням. І в досягненні поставлених цілей беруть участь багато співробітників. Організація як структура, яка має своє завдання і кожен зацікавлений в ефективності роботи компанії [1]. У перекладі з латинської мови ефект - це результат, наслідок виконаної дії. Всім відомо, що в економіці ефект буде очевидним, існує суттєва різниця між витратами і доходами, де в залежності від того, яка сторона переважає (доходи або витрати), буде відома прибуткова компанія або, навпаки, збиткова.

Метою будь-якої комерційної організації є отримання прибутку. Підприємницька діяльність будь-якої компанії орієнтована на максимізацію прибутку та зменшення витрат [2]. Використання ресурсів за своєю природою є безперервним процесом. Розвиток виробництва неможливий без оптимізації використання ресурсів. Будь-яке виробництво ставить перед собою завдання, яке полягатиме в умінні знайти оптимальне рішення з метою задоволення потреб людей та раціонального використання матеріальних ресурсів в організації [3]. Раціональне використання ресурсів має на увазі випуск певного виду товару або продукту, за рахунок зменшення витрачених ресурсів. Простими словами: кількість ресурсів на одиницю продукції буде витрачатися менше, без шкоди для якості продукції. Що ж потрібно для підвищення ефективності та раціонального використання ресурсів організації? Почнемо зі шляхів збільшення прибутку організації. Підвищення рентабельності виробництва, збільшення віддачі власного виробничого потенціалу, оптимальний розподіл активів дає можливість вирішити питання, пов'язані з ефективним використанням основного капіталу [4].

Щоб досягти підвищення ефективності, необхідно

1) Позбутися всього зайвого у виробництві (що не йде в переробку і не працює);

2) Придбати сучасні інструменти та обладнання;

3) Автоматизувати виробничий процес;

4) Спланувати та розробити систему покращення організації праці;

5) Провести навчання працівників (курси, майстер-класи, навчання роботі на новому обладнанні тощо);

6) Використовувати провідні методи та технології виробництва.

Суттєвим напрямом підвищення ефективності використання основного капіталу є поліпшення його структури, збільшення частки активної частини фондів та оптимізація співвідношення різних видів обладнання [5].

Яскраві приклади того, до чого може призвести нагромадження продукції:

1) Стаття витрат на утримання складів, адже продукція або не встигає реалізуватися, або не реалізується взагалі;

2) Витрати в результаті псування товарів або їх застарювання;

3) збільшення податків. Дивно і водночас актуально, що пошук рішень, які ведуть до зниження витрат фахівцями організації, провідними менеджерами, вищим керівництвом і т.д., як і раніше вимагає вливання грошей [5].

Будь-яка організація повинна вести облік і контроль за випуском продукції, щоб на складах не було занадто багато і недостатньо товарів. Вчені зі світових країн провели дослідження і знайшли найкращий вихід з цієї ситуації. Фахівці виділяють деякі характерні особливості, які впливають на організацію управління запасами.

Досягти бажаного результату можна, якщо [6]:

1) Провести якісну інвентаризацію та здійснити структурний взаємозв'язок між тими групами товарів, випуск яких необхідно скоротити, та категорією товарів, які необхідно збільшити у виробництві. Такі перетворення дозволять підприємству заощадити значну частину грошових вкладень. Також

необхідно вести облік кількості матеріальних цінностей, які були пошкоджені та зламані. Таким чином, компанія постійно використовує показники власних запасів і балансує їх ліквідний стан.

2) В які терміни і в якій кількості можна буде реалізувати випущену продукцію. Цей критерій дасть зрозуміти виробнику, в якій кількості варто продовжувати виробляти товар і яку маржу він зможе отримати.

3) Зосередьтеся на продуктах з високою унікальністю (цінністю).

4) Ви також можете зробити наступне порівняння. Візьміть часовий інтервал (період) і порівняйте його з попереднім. Ця процедура необхідна для визначення схожості між потребами організації та наявними запасами.

За якими критеріями та методами оцінювати ефективність діяльності організації? Визначення загального рівня діяльності організації дасть зрозуміти, над якими моментами варто попрацювати, які товари зняти з виробництва, як налагодити та спростити виробництво, вирішити проблемні питання з реалізацією та багато іншого. Аналізуючи діяльність організації, відкриється багато питань, пов'язаних зі спрощенням виробничих процесів. Таким чином буде отримана відповідь на питання про правильність обраної стратегії розвитку [8]. Будь-які перетворення та інновації, що сприяють оптимізації та вдосконаленню виробництва, повинні збігатися із зовнішніми факторами, наприклад: екологічною безпекою. Не секрет, що аналітики компаній використовують ряд спеціальних інструментів для того, щоб точно і лаконічно визначити ефективність функціонування організації.

Розглянемо кожен з них:

1) Горизонтальний аналіз. Цей аналіз передбачає розрахунок темпів зростання певного виду прибутку. Горизонтальний аналіз можна розділити на три складові, де

а) порівнюються показники за попередній період (аналітики беруть бухгалтерські дані за минулі місяці, роки, квартали тощо)

б) Виявлення характерних тенденцій, що впливають на зміну показників прибутку.

в) Аналітики проводять спеціальні дослідження, де виявляють обставини та умови, за яких було зафіксовано максимальний прибуток. Такий підхід часто характерний для сезонної торгівлі.

В якості розрахунків також використовуються порівняння з показниками більш раннього, окремо взятого періоду.

2) Вертикальний аналіз. При такому підході основним фактором є розрахунок співвідношення сум прибутку від окремих виробничих напрямків. Вертикальний аналіз проводиться в тих місцях, де здійснюється розподіл прибутку.

3) Порівняльний аналіз. Тут порівнюються розрахунки абсолютних відхилень і відносних критеріїв.

Цей вид аналізу широко використовується

а) Для виявлення відхилень показників, виявлених у звітному періоді, від нормативних. Для контролю функцій і процесів, які сприяють формуванню прибутку, економісти використовують цей вид аналізу.

б) Цей аналіз також необхідний для того, щоб фахівці могли виявити резерви, які допоможуть підвищити ефективність роботи організації.

в) Щоб знайти шляхи збільшення прибутку на основі бізнес-тактики компаній-конкурентів.

Визначившись з методами, перейдемо до принципів, на яких базується ефективність організації. Дослідження показали, що важливими принципами для оцінки ефективності будуть

1) Встановлення зв'язку між цілями організації та отриманими результатами. Діяльність організації включає в себе: виробництво, фінанси, планування, економіку та багато інших напрямків. Кожен напрямок має свої цілі та завдання. Безсумнівно, що розбіжності у вищевказаних напрямках можуть розходитися. Тому, зрештою, суть цього принципу полягає в тому, щоб знайти компромісне рішення.

2) Наявність оптимальності. Критерії використовуються для визначення оптимальності кінцевих результатів. Переваги над конкурентами та збільшення

частки ринку сприяють зростанню добробуту бізнесу та стабільності компанії на ринку. Основними цілями будь-якої компанії будуть: здатність надати споживачеві унікальний, цінний, якісний продукт за доступною ціною та пошук нових можливостей, що сприяють займанню лідируючих позицій, а також їх зміцненню.

3) Співвідношення показників прибутку з життєвим циклом продукту. Для будь-якої організації прибуток є сенсом її існування на ринку. Чим вища якість продукції, тим менше витрат буде витрачено на непотрібні маніпуляції. Зрештою, менше дій і продаж товару відбувається швидше. Досягти такого ефекту можна, наприклад: підвищивши якість продукції, що випускається. Залишилося уточнити, за якими критеріями оцінюється ефективність роботи організації. Для початку, що таке критерій ефективності? Критерій ефективності - це міра оцінки, яка необхідна для пошуку і вибору значущих рішень для виконання поставленого завдання.

Як оцінюється ефективність організації?

Крок 1. Оцінка ефективності діяльності компанії бере свій початок з проведення порівняльної оцінки та розрахунку показників рентабельності, які відображають ефективність функціонування виробництва, а саме цього:

1. Норма прибутку, яка визначається відношенням чистого прибутку до виручки.

2. Рентабельність продажів - відношення прибутку від реалізації до виручки.

3. Рентабельність реалізованої на ринку продукції - відношення прибутку від реалізації до повної собівартості (управлінські та комерційні витрати, собівартість реалізованої продукції).

Крок 2. Проводиться порівняльна оцінка та розрахунок критеріїв рентабельності, які відображають ефективність використання ресурсів, задіяних у виробництві.

Найважливішими з них є:

1. Рентабельність оборотних активів - відношення прибутку від реалізації до середньої величини оборотних активів.

2. Рентабельність власного капіталу - відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.

3. Рентабельність необоротних активів - відношення чистого прибутку до середньої величини необоротних активів.

4. Рентабельність активів - відношення чистого прибутку до середньої величини валюти балансу.

5. Рентабельність інвестованого капіталу - відношення чистого прибутку до середньої суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

6. Рентабельність позикового капіталу - відношення чистого прибутку до середньої величини позикового капіталу.

Всі ці показники відображають ефективність використання власного та інвестованого капіталу, оборотних та необоротних активів.

Крок 3. Завершальним етапом є факторний аналіз усіх значень рентабельності, виявлення причин відхилень від показників, з якими вони порівнюються (планові дані, значення попередніх періодів, інформація про результати діяльності аналогічних компаній тощо).

Результати оцінки:

1. Для кількісної оцінки ефективності діяльності організації розглянемо чотири групи показників:

- загальна ефективність;
- ефективність використання трудових ресурсів;
- ефективність використання виробничих фондів;
- ефективність використання фінансових ресурсів.

2. Трендовий, структурний, порівняльний та факторний аналіз є основними методами оцінки ефективності діяльності будь-якої організації.

3. Ефективність діяльності організації оцінюється поетапно:

- розраховують загальну рентабельність господарської діяльності;
- проводять факторний аналіз загальних показників рентабельності;

- розраховують приватні показники ефективності діяльності та використання ресурсів.

4. Критерії оцінки ефективності діяльності організації слід обирати залежно від етапу розвитку бізнесу компанії. Підводячи підсумок, напрошується наступне - оцінка ефективності організації є дуже відповідальним і трудомістким процесом. Перед будь-якою компанією ставляться глобальні і нездійсненні завдання.

Конкуренти ніколи не дрімають, а тому ви завжди повинні бути у всеозброєнні. Володіти необхідними знаннями, найкращими фахівцями, обладнанням, технологіями та потужною стратегічною тактикою.

### 1.3. Особливості сучасного менеджменту на підприємстві

Специфіка ринкової економіки, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища визначають необхідність для кожного підприємства не тільки самостійно приймати рішення, але й нести повну відповідальність за їх результати. У процесі здійснення діяльності промислового підприємства доцільно враховувати фактори ефективного розвитку для того, щоб була можливість адекватно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього або внутрішнього середовища. Для того, щоб промислове підприємство досягло ефективного розвитку, необхідно удосконалити процес управління підприємством.

Контент-аналіз існуючих теорій розвитку організації дозволяє зробити висновок, що вони є взаємодоповнюючими, оскільки зосереджують увагу на певних аспектах:

неокласична - на виробничому процесі,

інституційні - на формальних і неформальних взаємодіях між людьми та організаціями

еволюційний - на причинах змін,

підприємницький - на інноваціях.

Таким чином, управління розвитком підприємства має ґрунтуватися на комплексних підходах.

Підприємство має ряд особливостей, притаманних економічним виробничим системам:

- Найбільша складність, зумовлена наявністю численних і міцних матеріальних та інформаційних зв'язків між елементами;

- Безперервний, динамічний і неповторюваний розвиток;

- Безперервний вплив природних факторів і суспільства, причому ці впливи в значній мірі носять стохастичний характер, що визначає необхідність діяти і приймати рішення в умовах невизначеності.

Тому система управління підприємством повинна відповідати сучасним ринковим умовам, а саме - володіти високою гнучкістю з точки зору виробництва, забезпечувати своєчасне реагування на запити ринку продукції. Це пов'язано з тим, що життєвий цикл продукції стає коротшим, а сама продукція різноманітнішою. Щоб бути адекватними складним технологіям виробництва, ті вимагають абсолютно нових форм управління, організації та поділу праці;

- Враховувати серйозну конкуренцію на ринку товарів (послуг), що докорінно змінює ставлення до якості продукції, що випускається, вимагає організації післяпродажного обслуговування і додаткових корпоративних послуг;

- Враховувати вимоги до рівня якості обслуговування клієнтів і термінів виконання контрактів, які стали занадто високими для традиційних виробничих систем і механізмів прийняття управлінських рішень;

- Врахувати зміни в структурі виробничих витрат;

- Врахувати необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища.

Це далеко не повний перелік проблем, з якими стикаються підприємства. Для їх вирішення існує об'єктивна потреба у проведенні досліджень, аналізі існуючої ситуації.

У сучасних умовах ефективно управляти підприємством означає насамперед визначити напрями діяльності підприємства, розробити його стратегію та цілі, спланувати види та обсяги продукції, що випускається, організувати збутову діяльність для задоволення споживчого попиту, і, крім того, з максимальною ефективністю адаптувати організаційну структуру підприємства до мінливих умов його функціонування для досягнення поставлених цілей.

На початку трансформаційного періоду зовнішнє середовище мало досить суттєвий вплив на вітчизняні підприємства, і вони, в свою чергу, обирали в якості пріоритетів в управлінні внутрішніми змінними стратегії організаційного вдосконалення. Наразі зовнішнє середовище стало більш динамічним, таким, що швидко змінюється. У цій ситуації пріоритети повинні віддаватися системі управління, що базується на гнучких рішеннях в умовах невизначеності інформації. Однак функціонування підприємства в умовах ринку - це не просто реакція на зовнішні подразники, а рухома внутрішня рівновага, яка може бути досягнута лише в результаті адаптації до невизначених зовнішніх впливів за рахунок обміну інформацією із зовнішнім середовищем. Це вимагає аналізу зовнішніх чинників, оскільки галузеві аналітики підвищують ефективність виробництва, вдосконалюючи його елементи з урахуванням зміни впливу зовнішніх факторів.

Втіленням нового підходу є стратегічне управління, яке передбачає доповнення можливостей планування діяльності підприємства плануванням його стратегії на основі майбутнього стану зовнішнього середовища. Зміна ситуації викликає зміну можливостей і зміну стратегії. Особлива увага приділяється зменшенню опору змінам. Нова концепція діяльності вимагає від персоналу нових можливостей, нової управлінської культури (прагнення до радикальних змін, толерантності до ризику тощо). Експерти справедливо вважають, що не існує єдиної, ідеальної моделі управління, оскільки кожен бізнес унікальний. Він повинен знайти свою власну модель. Серед факторів, які

визначають вибір моделі управління, можна виділити наступні: розмір підприємства; опис продукту; характер середовища, в якому воно функціонує.

З точки зору характеру середовища, в якому функціонує компанія, виділяють наступні моделі управління (Тренев, 2006): - раціональна модель корпоративного управління в умовах спокійного зовнішнього середовища; - модель управління в умовах досить динамічного і різноманітного ринку; - модель управління в умовах динамічного науково-технічного прогресу; - модель, пристосована до спонтанно і несподівано виникаючих під впливом зовнішнього середовища проблем підприємства.

Підприємства перебувають у постійному пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, оскільки змінюється як саме підприємство, так і його оточення. Тому для того, щоб менеджмент відповідав потребам підприємства, він повинен рости разом з підприємством та його зовнішнім середовищем. Наприклад, більшість американських компаній проводять окремі організаційні зміни щонайменше раз на рік, а велику реструктуризацію - кожні 4-5 років. Загальний напрямок еволюції - перехід від моделі управління в умовах масового виробництва і відносно низького рівня конкуренції до моделі управління в умовах переважно індивідуального виробництва і загострення конкуренції. Сучасна система управління розвитком підприємства повинна бути простою і гнучкою. Її основним критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Теорія управління розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних і належним чином організованих компонентів, які мають цілісність і утворюють єдність із зовнішнім середовищем. Ключовим моментом є структура, тобто відносно стійкі взаємозв'язки, які існують між елементами підприємства, конструкція підприємства, яка контролюється підприємством. Ця структура включає в себе канали повноважень і комунікації між різними підрозділами, а також інформацію, яка циркулює по цих каналах. Забезпечення ефективності процесу управління багато в чому визначається раціональним розподілом повноважень

у прийнятті рішень між різними рівнями управління, тобто співвідношенням централізації і децентралізації в управлінні.

Оптимальний баланс централізації та децентралізації забезпечує ефективність та реалістичність управлінських рішень. Рішення повинні прийматися швидко і поблизу джерела інформації, необхідної для повного осмислення. Організаційна структура управління повинна забезпечувати маневреність виробництва, необхідність якої може бути обумовлена зміною рівня попиту або конкуренції: зниженням цін, зменшенням частки фірм на ринку, несподіваним успіхом нового товару. Організаційні принципи діяльності підприємства визначаються його цілями і стратегією. Після того, як визначені цілі, розробляються і керівні принципи дій та політика підприємства. Основним завданням цієї політики є чітке визначення стратегічних концепцій, відповідно до яких приймаються рішення, адекватні короткострокові та довгострокові цілі підприємства. Мета підприємства залежить від трьох основних факторів: обраної стратегії, організаційної структури і того, як ця структура функціонує. Завданням компанії є досягнення цілей, заради яких вона була створена. Однак під впливом швидких змін у зовнішньому середовищі характер цілей і шляхи їх досягнення можуть змінюватися. Тому система управління повинна бути гнучкою. Для цього компанія повинна володіти інформацією про внутрішній стан справ і про конкурентів, чітко і швидко вирішувати різні питання. Швидке реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх умов забезпечується передачею права прийняття рішення на місце дії. Гнучкість необхідна в питаннях стратегії. У випадках морального старіння, зміни технологій, зміни соціальних і правових обмежень компанія повинна швидко і точно реагувати - вдосконалювати асортимент, змінювати ринок збуту тощо. У зв'язку з цим на перший план виходить така функція менеджменту як планування (поточне, стратегічне), метою якого є усунення негативного впливу невизначеності та мінливості зовнішнього середовища підприємства, зосередження на основних завданнях, досягнення економічно ефективного функціонування та легкого контролю.

Сучасне підприємство - це складна соціально-економічна та виробнича система, що функціонує в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, яке є постійним джерелом нових можливостей і загроз, створюючи складну, неоднорідну і важко прогнозовану ситуацію. Саме в таких умовах перестають працювати усталені, добре зарекомендували себе в минулому правила, методи і технології, і виникає потреба в нових підходах і теоріях. У зв'язку з цим ефективне управління розвитком підприємств було і залишається серйозною проблемою для економічного розвитку країни. Світова економічна криза, різкий спад промислового виробництва призвели багато підприємств до кризи та банкрутства, а розробити комплексну та ефективну методологію управління такими підприємствами досі не вдалося. У цих умовах багато підприємств не змогли чітко визначити основні цілі, пріоритети, сформулювати функціональні завдання. Сформовані та впроваджені маркетингові та конкурентні виробничі стратегії багатьох підприємств не охоплюють всіх питань, які їм необхідно вирішити. Таким чином, організація та управління ефективним розвитком підприємства як складної соціально-економічної системи є однією з ключових проблем економічної стабілізації. Управління сучасним підприємством сьогодні є одним з найскладніших завдань менеджерів різних галузей. Традиційна економіка відступає під натиском нової, яка висуває нові вимоги до підприємств: змінюються відносини між підприємствами, змінюється організаційна структура самих підприємств і стандарти управління. Нова економіка вимагає нових знань і нових людей, здатних ці знання продукувати і використовувати.

Управління атрибутами суспільного виробництва зосереджене на проведенні та управлінні виробничими процесами. У зв'язку з цим важливого значення набуває розробка концепції управління ефективним розвитком промислових підприємств, що визначається як прийняття рішень щодо використання ресурсів та методичного інструментарію, який забезпечує найбільш ефективні альтернативи при прийнятті управлінських рішень. Звідси випливає центральна вимога до ефективного управління - адекватність

використовуваного інструментарію управління умовам соціально-економічної системи, в якій функціонує суспільне виробництво. Однак фактори та інструменти управлінських рішень, будучи взаємопов'язаними в соціально-економічній системі, розвиваються за законами еволюції її інститутів, що призводить до певного рівня взаємної неадекватності, для подолання якої необхідна зовнішня цілеспрямована дія. Виявити цю неадекватність і визначити характер впливів для її усунення можливо лише в межах управлінської парадигми, тому постає проблема ідентифікації управлінської парадигми, притаманної конкретній соціально-економічній системі функціонування суспільного виробництва. Управлінська парадигма має суб'єктивний, унікальний характер, який визначається соціально-економічною системою. Вона змінюється у зв'язку з розвитком суспільного виробництва та методів управління ним. Природа управлінської парадигми зумовлює наявність у її структурі значних неформальних та ідеологічних чинників. Неформальні чинники можуть мати як історичний характер, тобто фактично існувати, але ще не отримати наукового, ідеологічного чи будь-якого іншого узагальнення, так і суб'єктивний характер - фактично застосовувати концепції та методи управління, але не декларувати їх, щоб уникнути формального ототожнення з офіційно задекларованими цілями і концепціями стратегії держави та цілями суспільного виробництва. Останній випадок не виключає ситуації фактичної підтримки неформальними інститутами управлінської парадигми офіційних державних і виробничих структур управління як зменшення ступеня впливу проблем, що виникають у процесі досягнення формальних і неформальних цілей держави, підприємств і окремих менеджерів.

Середня і нижча ланки управління є основними для конкурентоспроможного підприємства, оскільки саме на цих рівнях управління приймаються оперативні рішення і розпорядження, а від швидкості і точності їх прийняття значною мірою залежить впровадження інновацій на підприємстві. Специфіка інноваційного процесу як об'єкта управління визначає специфіку праці менеджерів у цій сфері та вимоги, що ставляться до них. Оскільки

основним об'єктом праці менеджера є науково-технічна та управлінська інформація, різко зростають його компетентність в області спеціалізації підприємства, комунікабельність, знання в області теорії і навички в області практики управління. Кадри підприємства стають суб'єктом управління, носієм ключових компетенцій компанії. Бачення персоналом цілей бізнесу, що забезпечують його довгострокове виживання в умовах мінливого зовнішнього середовища і конкуренції, є мотиваційним фактором діяльності менеджерів. Переважання демократичного стилю керівництва сприяє розкриттю працівниками своїх здібностей, формуванню команди однодумців.

**Висновки до розділу 1**

1. Становлення ринкової економіки в Україні суттєво вплинуло на умови діяльності підприємств: змінилися форми власності, методи та принципи державного регулювання, посилилася міжнародна конкуренція. У сучасних умовах господарювання традиційні методи управління підприємством не дуже придатні в умовах швидкозмінного конкурентного середовища на зовнішньому та внутрішньому ринках. Оптимальним процесом, який спрямований на виживання та стабільне функціонування підприємства в таких умовах, є економічний розвиток. У зв'язку з цим такий розвиток є важливою умовою ефективності діяльності вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Протягом XX століття у світі було розроблено близько десятка моделей і методів економічного розвитку підприємств. Серед них найбільшого поширення набули методи моделювання бізнес-процесів, впровадження реінжинірингу, бенчмаркінгу, реструктуризації.

2. Моделювання бізнес-процесів дозволяє визначити, як працює компанія в цілому, як вона взаємодіє із зовнішніми суб'єктами, як організована діяльність на кожному робочому місці. Реінжиніринг дає можливість забезпечити виживання підприємства в екстремальній ситуації, значно прискорити його реакції на зміни в ринковому середовищі, в першу чергу в запитах споживачів, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Бенчмаркінг слугує інструментом вдосконалення бізнес-практики. Досягнення бізнесом

максимальної ефективності супроводжується ретельним аналізом показників власної діяльності в динаміці і на основі цього визначенням подальших дій. Реструктуризація являє собою докорінну перебудову існуючої системи виробництва і забезпечує створення таких підприємств, які здатні випускати конкурентоспроможну продукцію, бути технічно забезпеченими і фінансово стійкими. Впровадження цих моделей і методів економічного розвитку підприємства забезпечує якісні зміни та оновлення його економічної системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці в усіх підрозділах, поліпшення якості продукції та послуг.

# РОЗДІЛ 2
# ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЧАПЛИНСЬКЕ»

## 2.1. Характеристика галузевого середовища та його впливу на систему управління ТОВ «Чаплинське»

Юридично організація ТОВ "Чаплинське" зареєстрована 27.03.2000 за адресою Україна, **2, Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н, село Хуторо-Чаплине. Керівником організації є Хмеленко Володимир Андрійович. Розмір статутного капіталу складає 700 000,00 грн.

Види діяльності

Основний:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Інші:

01.61 Допоміжна виробнича діяльність у рослинницькій галузі

01.63 Післяурожайна діяльність

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Метою даного параграфу є проведення аналізу галузевого середовища, що впливає на побудову ефективної системи управління підприємством ТОВ «Чаплинське».

Україна є одним з найбільших світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції і відіграє важливу роль у постачанні олійних та зернових культур на світовий ринок. Понад 55 відсотків території України займають орні землі. Сільське господарство забезпечує роботою 14% населення України. Сільськогосподарська продукція є найважливішою статтею українського експорту. У 2021 році вона склала $27,8 млрд, що становить 41% від загального експорту країни на суму $68 млрд.

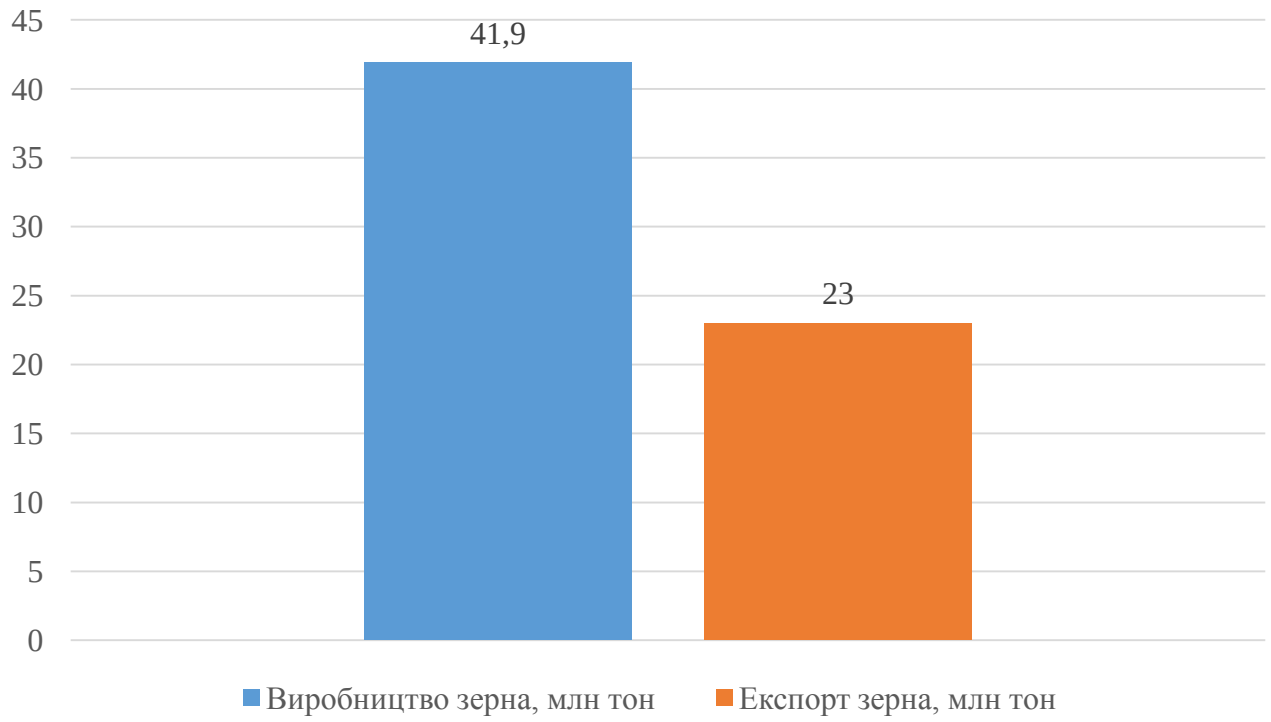


**Рис. 2.1. Виробництво та експорт зерна в Україні у 2021/2022 маркетинговому році, млн тон.**

Джерело: [11].

Україна зазвичай є найбільшим у світі виробником соняшникового шроту, олії та насіння, а також найбільшим у світі експортером соняшникового шроту та олії. Соняшник висівають у квітні-травні, а збирання врожаю зазвичай починається у вересні. Виробництво переважно зосереджене у східних та південно-східних регіонах країни. Україна виробляє третину світової соняшникової олії та забезпечує майже половину світового експорту. У 2021 році цей експорт оцінювався в $6,4 млрд. Найбільшими ринками збуту у 2021 році були Індія (31%), Європейський Союз (30%) та Китай (15%). Станом на 1 березня 2022 року Україна відвантажила близько 62% прогнозованого експорту соняшникової олії на 2021/22 рік. Україна постачає майже дві третини світового виробництва соняшникового шроту, експорт якого у 2021 році склав $1,2 млрд. Найбільшими ринками збуту в 2021 році були Китай (48%), Європейський Союз (25%) і Туреччина (7%). Станом на 1 березня 2022 року Україна

відвантажила близько 61% прогнозованого експорту соняшникового шроту в 2021/22 маркетинговому році.

Що стосується ріпаку, то Україна є шостим найбільшим виробником і третім найбільшим експортером у світі з загальним обсягом поставок на суму 1,7 млрд доларів у 2021 році. Експорт ріпаку вже завершився у 2021/22 маркетинговому році. Озимий ріпак, на який припадає близько 96% загального врожаю в Україні, висівають у вересні-жовтні, а збирають у липні-серпні. Ріпак вирощують по всій країні, але найбільше на півдні. Що стосується соєвих бобів, то Україна є дев'ятим найбільшим виробником і сьомим найбільшим експортером у світі з обсягом продажів на суму 600 мільйонів доларів у 2021 році. Станом на 1 березня 2022 року Україна відвантажила близько 65% прогнозованого експорту сої на 2021/22 маркетинговий рік. Соєві боби висаджують з квітня по травень, а збирають у серпні та вересні. Виробництво зосереджено в центральних і західних регіонах країни.

Україна є шостим найбільшим виробником кукурудзи у світі і, за прогнозами, стане четвертим найбільшим експортером у 2021/22 маркетинговому році. Станом на березень 2022 року Україна відвантажила близько 80% очікуваного експорту кукурудзи в цьому маркетинговому році. У 2021 році експорт кукурудзи з України оцінювався в $5,9 млрд, при цьому 32% поставок було направлено до Китаю, а ще 30% - до ЄС. Інші ключові напрямки включають Єгипет, Іран та Туреччину. Кукурудза вирощується в центральних і північних регіонах країни.

Україна є сьомим найбільшим виробником пшениці у світі і, за прогнозами, буде п'ятим найбільшим експортером у 2021/22 маркетинговому році. У 2021 році експорт української пшениці оцінювався в $5,1 млрд, а основними напрямками поставок були Єгипет, Індонезія, Туреччина, Пакистан і Бангладеш. Станом на лютий 2022 року Україна відвантажила приблизно 95% очікуваного експорту пшениці за маркетинговий рік, що є типовим явищем. Озима пшениця становить близько 97% від загального обсягу виробництва пшениці в Україні. Її висівають з початку вересня до середини листопада, а

збирають у період з липня по вересень. Виробництво зосереджено в південно-східному регіоні країни.

Зерновий сектор України є стратегічним сектором економіки країни, який визначає обсяги пропозиції та вартість основних видів продовольства для населення, зокрема продуктів переробки зерна та тваринництва; формує значну частку доходів сільського господарства; визначає стан та тенденції розвитку сільських територій; формує валютні надходження країни за рахунок експорту. Зернова галузь є джерелом сталого розвитку більшості галузей сільського господарства та основою аграрного експорту країни.

Ринок зерна - це система товарно-грошових відносин, що виникають між суб'єктами в процесі виробництва, зберігання, торгівлі та використання зерна, заснована на вільній конкуренції, вільному виборі напрямів розподілу зерна, визначенні цін і державному контролі за його якістю та зберіганням.

Таким чином, найважливішою складовою сільського господарства є зернова галузь, яка забезпечує основу економічної безпеки країни. Виробництво зерна є лідером у структурі аграрного сектору України. Від рівня ефективності його розвитку залежить добробут населення, забезпечення національної продовольчої безпеки, експортні можливості країни. Для утримання позицій на міжнародному ринку збуту зерна важливо не тільки вийти на новий канал збуту, але й зберегти та зміцнити позиції на внутрішньому продовольчому ринку - вітчизняні виробники повинні постійно інвестувати в підвищення ефективності галузі та впроваджувати інноваційні технології для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Під час війни, у 2022-2023 роках, виробництво модельованих зернових падає. Починаючи з першого повоєнного року, припустімо, 2024 року, виробництво відновиться, але на різних рівнях. Хоча очікується, що посівні площі під кукурудзою переважатимуть, через різницю у врожайності Україна все одно вироблятиме більше пшениці, ніж усіх інших зернових. Кукурудза, однак, буде її основним конкурентом. Хоча кукурудза зазнає значних втрат під час війни, вона дуже швидко відновлюється. Кількість виробленої пшениці та

ячменю постраждала від війни менше, а отже, темпи відновлення є менш драматичними. Жито та овес також зазнали значних втрат. Темпи їх відновлення прогнозуються як досить плавні. Пшениця, ячмінь, жито та овес, схоже, зможуть досягти довоєнного рівня виробництва до 2030 року, тоді як кукурудза - ні.

Хоча посівні площі під олійними культурами, за прогнозом, досягнуть довоєнного рівня до 2030 року, їх виробництво не досягне. Через шок 2022-2023 років (див. таблицю припущень моделювання вище) та відсутність зовнішньої підтримки (наприклад, субсидій) виробникам буде важко акумулювати ресурси, необхідні для інвестування у збільшення врожайності олійних культур. Так, очікується, що виробництво соняшнику у 2030 році буде на 18% меншим, ніж у 2018 році. Виробництво насіння ріпаку та соєвих бобів впаде на 70% та 60% відповідно через значне зниження врожайності. Виробництво олії та шротів буде слідувати за виробництвом насіння олійних культур. Експорт зернових та олійних культур буде значною мірою слідувати за виробництвом. Зокрема, експорт пшениці та кукурудзи, а також експорт ячменю зросте після шоку 2022-2023 років, але не досягне довоєнного рівня до 2030 року. Експорт вівса та жита відновиться повністю, головним чином тому, що їхні обсяги експорту до війни також були відносно невеликими. Експорт олійних культур відновлюватиметься повільно, не досягнувши довоєнного рівня.

Оскільки війна РФ в Україні триває, український аграрний сектор втрачає ресурси для відновлення. Фінансові та трудові ресурси вже у 2023 році є вичерпаними. Згідно з результатами моделювання, деякі сектори не досягнуть довоєнного рівня навіть після семи років миру. У цьому Україна відстоює свою гідність і свободу вибору, і здається, що люди, включаючи фермерів, скоріше втратять все, ніж піддадуться режиму РФ. Тому, чим швидше настане перемога України над агресивним тоталітарним режимом, тим більше шансів на відновлення матиме український аграрний сектор. Важливо зазначити, однак,

що цей аналіз не передбачає жодної підтримки сектору. Якби вона була припущена, результати прогнозу могли б бути іншими.

Повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну триває вже майже 1,5 роки. Воно має руйнівний вплив на життя людей, економіку та продовольчу безпеку в усьому світі. Ціни на продовольчі товари залишаються дуже високими "Індекс продовольчих цін ФАО, який відстежує щомісячні зміни міжнародних цін на широко розповсюджені продовольчі товари, у квітні 2023 року становив у середньому 127,2 пункту, що на 0,6 відсотка більше, ніж у березні. На цьому рівні індекс був на 19,7 відсотка нижчим за рівень квітня 2022 року, але все ще на 5. 2 відсотка вище, ніж у квітні 2021 року", при цьому багато країн зіткнулися з високою інфляцією цін на продовольство "висока інфляція [цін на продовольство - від авторів] майже у всіх країнах з низьким і середнім рівнем доходу, з рівнем інфляції вище 5 відсотків у 94,1 відсотка країн з низьким рівнем доходу, 86 відсотків країн з рівнем доходу нижче середнього і 93,0 відсотка країн з рівнем доходу вище середнього, а в багатьох [країнах - від авторів] інфляція виражається двозначним числом. Крім того, 87,3% країн з високим рівнем доходу переживають високу інфляцію цін на продукти харчування. Найбільше від цього страждають країни Африки, Північної Америки, Латинської Америки, Південної Азії, Європи та Центральної Азії. У реальному вираженні інфляція цін на продукти харчування перевищила загальну інфляцію (вимірювану як річна зміна загального ІСЦ) у 88,8 відсотка зі 160 країн, для яких доступні як індекси продовольчого, так і загального ІСЦ". Однак станом на кінець 2022 року IFPRI констатує, що великих продовольчих криз вдалося уникнути завдяки Чорноморській зерновій ініціативі, збільшенню глобальних гуманітарних зусиль, спрямованих на пом'якшення наслідків війни, та рекордним врожаям пшениці в Канаді, Європейському Союзі та Росії. У той час як світ бореться з кризою завдяки зростанню виробництва в інших регіонах та експортній ініціативі в Україні, майбутнє українського сільського господарства виглядає все менш привабливим, чим довше триває війна. За словами експертів та самих виробників, якщо посівна 2022 року відбулася з

ресурсами, накопиченими у 2021 році, то на 2023 рік та наступні виробничі сезони коштів значно менше.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чаплинське»

Аналіз фінансових звітів дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства. Це включає в себе розгляд показників ліквідності, платоспроможності та стабільності. На підставі аналізу фінансових даних можна приймати управлінські рішення, такі як розподіл прибутку, інвестування в розвиток, здійснення капітальних вкладень та інші стратегічні кроки. Фінансовий аналіз використовується для визначення ефективності управління ресурсами та оптимізації процесів внутрішнього управління. Дослідження фінансових показників дозволяє виявляти ризики, пов'язані з неплатоспроможністю, коливаннями ринків, змінами в законодавстві та іншими факторами, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Основні показники та їхню зміну в динаміці можна розглянути в Додатку Б.. За період 2017-2022 рр., середньорічна вартість активів компанії зросла на 158.7% (від 190,450 тис. грн до 492,219 тис. грн). Це свідчить про стійкий ріст фінансового потенціалу компанії, що може бути використано для розширення бізнесу чи інших інвестиційних можливостей.

Статутний капітал також показує значний ріст, збільшившись на 267.4% за вказаний період. Це може бути індикатором впевненості інвесторів та здатності компанії залучати капітал для подальшого розвитку.

Чистий дохід компанії також зазнав значного зростання, збільшившись на 250.3% за п'ять років. Важливо визначити фактори, які сприяли цьому росту та розробити стратегії для подальшого утримання позитивних показників.

Аналіз показників свідчить про успішний економічний розвиток компанії. Рекомендується продовжувати стратегії, які допомогли досягти таких вражаючих результатів. Поглибити аналіз факторів, які впливають на

прибутковість та рентабельність, для оптимізації фінансових результатів. Важливо також врахувати відомості про конкретну галузь бізнесу та макроекономічні умови, щоб отримати повний обсяг ситуації.

З огляду на вищенаведену таблицю, можемо зазначити, що на ТОВ «Чаплинське» статутний капітал впродовж 2017-2022 років неодноразово змінювався, що, беззаперечно, пов'язано зі змінами в структурі управління та корпоративній структурі базового підприємства.

Серед вагомих змін та тенденцій, слід відзначити динаміку такого інтегрального показника як рівень рентабельності підприємства. В загальному, слід відмітити, що рівень рентабельності підприємства підвищується: так, в 2020 році, даний показник зріс на 0,146 в.п. (14,6%) і порівнянні із 2019 роком, коли даний показник взагалі мав від'ємне значення. Це свідчило про те, що фінансово-господарський стан досліджуваного підприємства не був відмінним. Тому, мав бути запроваджений додатковий аналіз інших показників ефективності діяльності підприємства: фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності. Також слід розглянути показники стану необоротних активів підприємства, зокрема, основних виробничих фондів. Було запропоновано до розгляду показник рівня зносу основних засобів. Так, впродовж досліджуваного періоду, даний показник мав тенденцію до зростання: з 0,33 в.п. у 2017 році до 0,75 в.п. у 2020 році. Це свідчить про систематичну відсутність витрачання коштів підприємства на оновлення основних засобів. Проте, вже в 2021 році склав вже 0,54 в.п., що відображає початок позитивної тенденції до модернізації необоротних активів підприємства, тобто амортизаційні відрахування починають використовуватись за призначенням.

Щодо показника собівартості реалізованої продукції, то слід відмітити, що він має загальну чітку тенденцію до зростання: з 187632,7 тис. грн. у 2017 році до 565132 тис. грн. у 2022 році. Проте, дана зміна відбувається лише в кількісних вимірниках і залежить від таких факторів як: обсяг виробництва основної продукції, зростання цін на виробничі запаси, зростання рівня витрат на оплату праці працівників, індекс інфляції. Тому зростання величини таких

показників як чистий дохід та собівартість реалізації в абсолютному розрізі дає змогу прослідкувати лише їх загальну тенденцію (зростання обсягів виробництва).

Щодо витрат на оплату праці, то слід відмітити, що фонд оплати праці з кожним роком зростає, про що говорять витрати на оплату праці. Середня заробітна плата є вищою за мінімальний розмір заробітної плати по Україні, в цілому по відповідній галузі — виробництво машин та устаткування загального призначення, виробництво машин та устаткування для сільського та лісового господарства, відповідно до КВЕД-2015 року.

Далі розглядатимуться основні моменти аналізу фінансових результатів (ФР) від операційної діяльності ТОВ «Чаплинське» за період 2017-2022 років. Також будуть запропоновані шляхи збільшення прибутків або зменшення збитків від провадження саме даного виду діяльності.

**Таблиця 2.1**

**Динаміка зміни величини фінансового результату від операційної діяльності на ТОВ «Чаплинське» за 2017-2022 рр.**

| | Величина ФР від операційної діяльності, ∑тис. грн | | | | | | Абсолютне ланцюгове відхилення, ∑тис. грн | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| ФР від операційної діяльності | -19799,4 | -14536,1 | 1857 | -32391 | 54206 | 60917 | 5263,3 | 16393,1 | -34248 | 86597 | 6711 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Розглянувши основну тенденцію до зміни величини фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «Чаплинське» (рис. 2.2), було також визначено темп росту величини прибутку від операційної діяльності в 2022 році відносно 2020 року, який складає 1,112 в.п.

У 2017 та 2018 роках відзначаються втратами у розмірі -19,799.4 та -14,536.1 відповідно, що свідчить про негативну фінансову ситуацію. У 2019 році підприємство змогло вийти на позитивний показник прибутку в розмірі 1,857. Однак у 2020 році втрати знову зросли до -32,391.

У 2021 та 2022 роках підприємство показало значний приріст прибутку, здобуваючи 54,206 та 60,917 відповідно. Це може свідчити про відновлення та покращення фінансової стабільності.

Загальний аналіз показників прибутковості дозволяє визначити тенденції та вжити заходів для покращення фінансового стану підприємства.

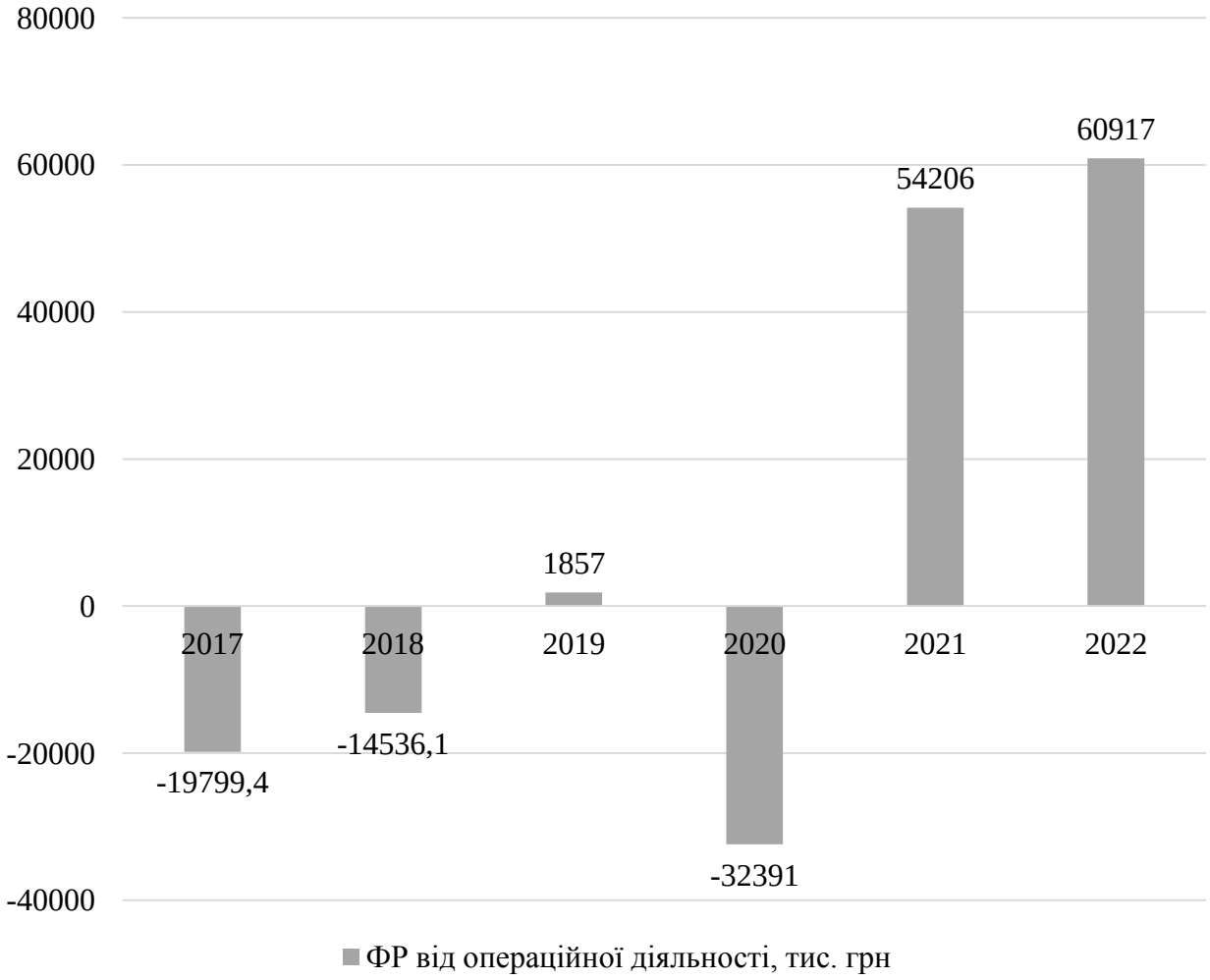


**Рис. 2.2. Динаміка показника фінансових результатів від операційної діяльності ТОВ «Чаплинське».**

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Операційна діяльність – це діяльність, яка є найвагомішою в процесі формування прибутку підприємства.

На разі можна зробити висновок про те, що послідовність отримання фінансового результату від операційної діяльності не притаманна досліджуваному підприємству. Так, впродовж досліджуваного періоду, базове

підприємство понесло колосальні збитки, які стихійно вирівнювались впродовж наступних періодів.

Наступним кроком в аналізі фінансового результату від операційної діяльності став аналіз динаміки складових формування даного показника на основі формули:

$$ФР\ опер = ЧД - СВ + ІОД - АВ - ВЗ - ІОВ, \quad (2.1)$$

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

СВ – собівартість реалізації продукції;

ІОД – інші операційні доходи;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут;

ІОВ – інші операційні витрати.

Отож, розглянемо динамічні зміни складових формування досліджуваного показника на ТОВ «Чаплинське» (табл.2.2).

**Таблиця 2.2**

**Аналіз динаміки складових формування фінансового результату від операційної діяльності за 2020-2022 рр. на ТОВ «Чаплинське»**

| Назва показника | Абсолютні величини показника, ∑тис. грн | | | Абсолютне ланцюгове відхилення, ∑тис. грн | | Темп росту, в.п. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| ЧД | 206349 | 437870 | 681910 | +231521 | +244040 | 2,12 | 1,56 |
| СВ | 211700 | 345585 | 565132 | +133885 | +219547 | 1,63 | 1,64 |
| Валовий прибуток | -5351 | 92285 | 116778 | +97636 | +24493 | - | 1,27 |
| ІОД | 154815 | 238943 | 315651 | +84128 | +76708 | 1,54 | 1,32 |
| АВ | 14632 | 18613 | 19148 | +3981 | +535 | 1,27 | 1,03 |
| ВЗ | 4810 | 6135 | 12686 | +1325 | +6551 | 1,28 | 2,07 |
| ІОВ | 162413 | 252274 | 339678 | +89861 | +87404 | 1,55 | 1,35 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

На основі отриманої таблиці можемо зробити висновок про те, що валовий прибуток, як основа формування позитивного фінансового результату операційної діяльності підприємства, в 2022 році зріс в 1,27 рази. В той самий

час, доцільним є порівняння темпів росту чистого доходу та собівартості реалізації продукції, коефіцієнт їх співвідношення складає 0,95 в.п. це надає змогу зробити висновок про те, що темп зростання чистого доходу відстає від темпів зростання собівартості реалізації, що є негативним фактором, який в майбутньому може призвести до понесення збитків підприємством. Розглянемо на рис.2.3 динаміку зміни валового прибутку за 3 роки досліджуваного періоду.

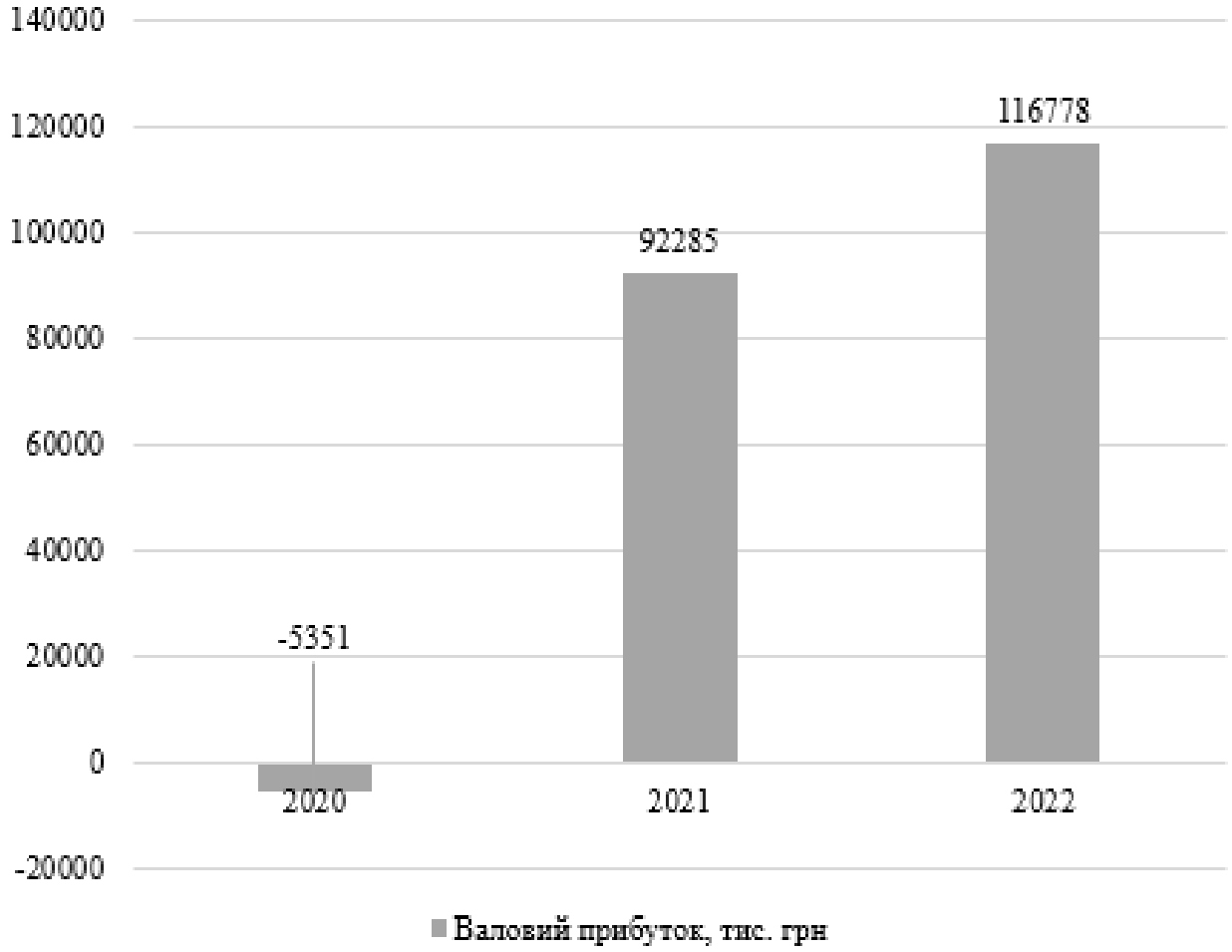


**Рис. 2.3. Динаміка зміни валового прибутку ТОВ «Чаплинське» за 2020-2022рр.**

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Не дивлячись на те, що однією з основних складових формування однієї з форм результату як валового так і фінансового від операційної діяльності, є величина собівартості реалізації продукції, також доцільним є розгляд структури витрат періоду (в 2022 році), що враховуються при визначенні величини фінансового результату від операційної діяльності (рис. 2.4).

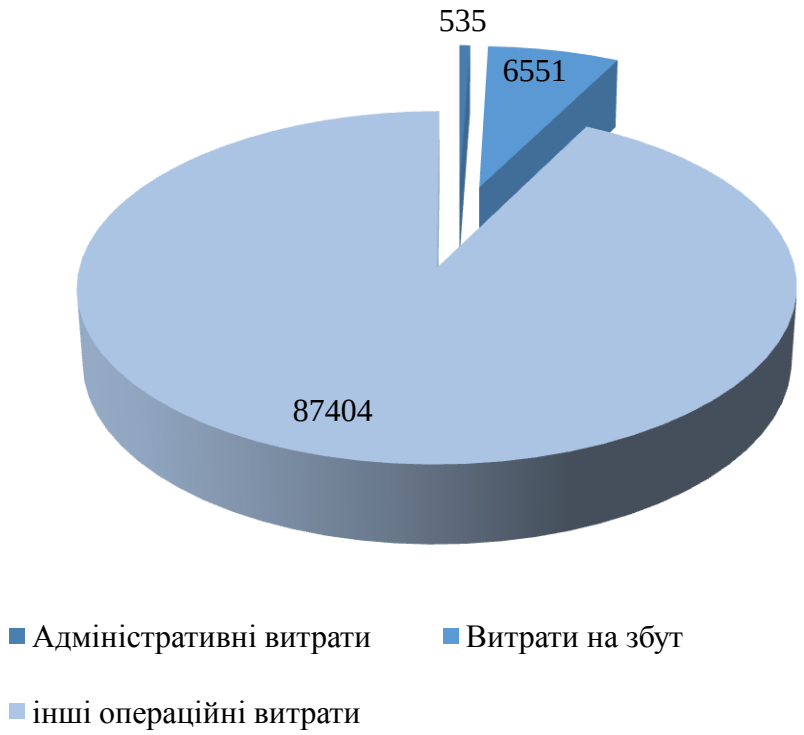


**Рис. 2.4. Структура витрат періоду в 2011 році на ТОВ «Чаплинське», тис. грн.**

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Як видно з рисунка 2.4, найбільшу частку в структурі витрат періоду мають саме інші операційні витрати, пов’язані із провадженням певного окремого виду операційної діяльності ТОВ «Чаплинське» в межах, визначених Статутом підприємства.

Як було видно з таблиці 2.1, в 2020 році підприємство після відносного вирівнювання та виходу на позитивний фінансовий результат, знову понесло збитки, в тому числі було отримано негативний результат операційної діяльності. Розглянемо за рахунок яких факторів склалася подібна ситуація на ТОВ «Чаплинське» в 2022 році (табл. 2.3). Так, використаємо дані фінансової звітності базового підприємства за 2021-2022 рік з метою розгляду основних факторів впливу на формування фінансового результату операційної діяльності.

**Таблиця 2.3**

**Факторний аналіз зміни фінансового результату операційної діяльності на ТОВ «Чаплинське» за 2022 р.**

| № | Чистий дохід (ЧД) | Собі-вар-тість (СВ) | Інші операц. Доходи (ІОД) | Витрати опер. Діяльності (ВОД) | Фінансовий результат від операцій-ної діяльності | Показник впливу | Розрахунок |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | 333459 | 298788 | 159712 | 192526 | 1857 | - | - |
| 2 | 206349 | 298788 | 159712 | 192526 | -125253 | ЧД | -127110 |
| 3 | 206349 | 211700 | 159712 | 192526 | -38165 | СВ | 87088 |
| 4 | 206349 | 211700 | 154815 | 192526 | -43062 | ІОД | -4897 |
| 5 | 206349 | 211700 | 154815 | 181855 | -32391 | ВОД | 10671 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

На основі таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки: найбільший вплив на формування фінансового результату від операційної діяльності базового підприємства мав такий фактор як чистий дохід від реалізації продукції, в результаті зниження величини його надходження досліджуваний показник знизився на 127110 тис. грн. За рахунок зниження суми надходжень від інших операційних доходів, показник зменшився на 4897 тис. грн. Вирівнювання проміжного показника відбулося за рахунок зниження рівня собівартості продукції в 2022 році, порівняно із 2021 роком, що пов’язане зі зменшенням кількості реалізованої продукції базовим підприємством. За рахунок вищезазначеного фактора, досліджуваний показник змінився на 87088 тис. грн. в сторону збільшення. Тож, в загальному, можна зробити висновок про те, що отримання збитку в 2022 році від операційної діяльності було викликано саме зниження обсягів продажу та рівня надходжень від інших операційних доходів підприємства.

Для того, щоб відшукати резерви та ефективність використання ресурсів у провадженні фінансово-господарської діяльності підприємством, слід

використовувати показники рентабельності, що більш повно, ніж прибуток, відображають результати діяльності підприємства. Саме вони використовуються як інструменти інвестиційної, цінової, маркетингової політики тощо.

Тож, аналізуючи фінансові результати від різних видів діяльності, застосуємо витратні показники рентабельності (характеризують ефективність понесених витрат). Крім витратних, вибіляють ще ресурсні та доходні показники рентабельності (відносні показники ефективності діяльності підприємства).

Розрахуємо такий витратний показник ефективності як рентабельність продукції, що розраховується на основні співвідношення валового прибутку (збитку) до собівартості реалізованої продукції. Даний показник відображає суму валового прибутку, який припадає на одиницю витрат, понесених на реалізацію продукції (табл.2.4).

**Таблиця 2.4**

**Показники рентабельності продукції на ТОВ «Чаплинське» за 2017-2022 рр.**

| Показ-ники | Значення застосованих та розрахованих показників | | | | | | Абсолютне ланцюгове відхилення | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 6880,8 | 14306,7 | 34671 | -5351 | 92285 | 116778 | 7425,9 | 20364,3 | -40022 | 97636 | 24493 |
| Собівар-тість реалізації, тис. грн. | 187632,7 | 245621 | 298788 | 211700 | 345585 | 565132 | 57988,3 | 53167 | -87088 | 133885 | 219547 |
| Рента-бельність продукції, в.п. | 0,037 | 0,058 | 0,116 | -0,025 | 0,267 | 0,207 | 0,022 | 0,058 | -0,141 | 0,292 | -0,060 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Аналізуючи отриману таблицю, слід зазначити, що рентабельність продукції, що виготовляється ТОВ «Чаплинське» є середньою, проте із чіткою

тенденцією до зростання. Подібне явище може бути пояснене змінами в корпоративній культурі підприємства та зміною власників. Так, в 2017 році рівень рентабельності підприємства складав усього 0,037 в.п., а в 2022 році— 0,207 в.п., що свідчить про чіткий курс на підвищення рентабельності продукції та пошук резервів зниження витрат, як головного з чинників зменшення собівартості продукції.

Таким чином, в даному розділі було проаналізовано фінансовий результат від операційної діяльності підприємства ТОВ «Чаплинське» впродовж періоду 2017-2022 років. Для аналізу було застосовано коефіцієнтний метод, метод порівняння, динамічні методи, метод факторного аналізу. На основі вищерозглянутого аналізу, можна запропонувати наступні управлінські рішення:

По-перше, керівництву необхідно перевірити більш ретельно фінансовий стан підприємства, так як аналіз рентабельності та якісності отриманих фінансових результатів не є запорукою успішного ведення фінансовго-господарської діяльності. Навіть отримане негативне значення рівня рентабельності продукції не може свідчити про її однозначну збитковість або збитковість підприємства, оскільки для більш повної картини слід проаналізувати показники ділової активності, стійкості, стану та платоспроможності досліджуваного підприємства;

По-друге, необхідно переглянути виробничий план виготовлення продукції з метою отримання більшого доходу від реалізації та зниження собівартості виготовленої продукції. Для цього необхідно розрахувати обсяг беззбитковості для досліджуваного підприємства і планувати обсяги виробництва відповідно до цього показника та з урахуванням коефіцієнта ритмічності виробництва;

По-третє, керівництву слід звернути увагу на те, що темп росту чистого доходу відстає від темпів росту собівартості виготовленої продукції, що в майбутньому призводитиме до понесення збитків. Це також говорить про те, що виробництво продукції є занадто трудомістким, тому слід провести аналіз виробництва, доцільності застосування старих технологій та інших аспектів, пов’язаних із виготовленням продукції.

В даному розділі розглядатимуться основи провадження аналізу результатів фінансової діяльності підприємства як інтегрального показника ефективності чинної системи управління (Додаток А).

Таким чином, статтями, що засвідчують результати здійснення фінансової діяльності підприємством в Звіті про фінансові результати (форм №2) є:

Статті доходів: 110 «Доходи від участі в капіталі», 120 «Інші фінансові доходи»;

Статті витрат: 140 «Фінансові витрати», 150 «Втрати від участі в капіталі».

Отож, розглянемо показники динаміки та результативності провадження фінансової діяльності досліджуваного підприємства (таблиця 2.5).

**Таблиця 2.5**

**Динаміка фінансового результату діяльності від фінансової діяльності ТОВ «Чаплинське»**

| Показ-ники | Величина ФР від операційної діяльності, ∑тис. грн | | | | | | Абсолютне ланцюгове відхилення, ∑тис. грн | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Дохід від участі в капіталі, тис. грн. | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші фінансові доходи, тис. грн. | 1,1 | 340 | 3 | 523 | 158 | 0 | 338,9 | -337 | 520 | -365 | -158 |
| Фінансові витрати, тис. грн. | -530,1 | -2143,7 | -3549 | -5691 | -8650 | -4064 | -1613,6 | -1405,3 | -2142 | -2959 | 4586 |
| Втрати від участі в капіталі, тис. грн. | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Фінансовий результат, тис. грн | -529 | -1803,7 | -3546 | -5168 | -8492 | -4064 | -1274,7 | -1742,3 | -1622 | -3324 | 4428 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське» (додаток А).

З огляду на таблицю 2.5, можна зробити висновки про те, що більшість розрахунків підприємство провадило за фінансовими витратами, маючи при цьому мінімальні доходи від фінансової діяльності. До складу фінансових витрат включають: витрати на проценти та інші витрати, пов'язані із запозиченнями [4]. Тож, всі фінансові витрати ТОВ «Чаплинське» пов'язані, в основному із погашенням відсотків за довгостроковими зобов'язаннями, наявність яких підтверджує форма №1 за 2022 рік за такими статтями: розділ ІІ «Довгострокові зобов'язання» р.480 у сумі 5 221 тис грн. на кінець періоду, в той час, як порівняно із початком періоду 2022 року, сума значно зменшилась, зі 160415 тис. грн. таким чином пояснюються значні обсяги фінансових витрат підприємства впродовж 2022 року. ТОВ «Чаплинське» з метою підвищення платоспроможності та задоволення потреб виробництва здійснює фінансову діяльність у вигляді отримання позик довгострокових. Саме так пояснюються щорічне понесення збитків від провадження фінансової діяльності досліджуваним підприємством протягом 2017-2022 років (рис. 2.5).

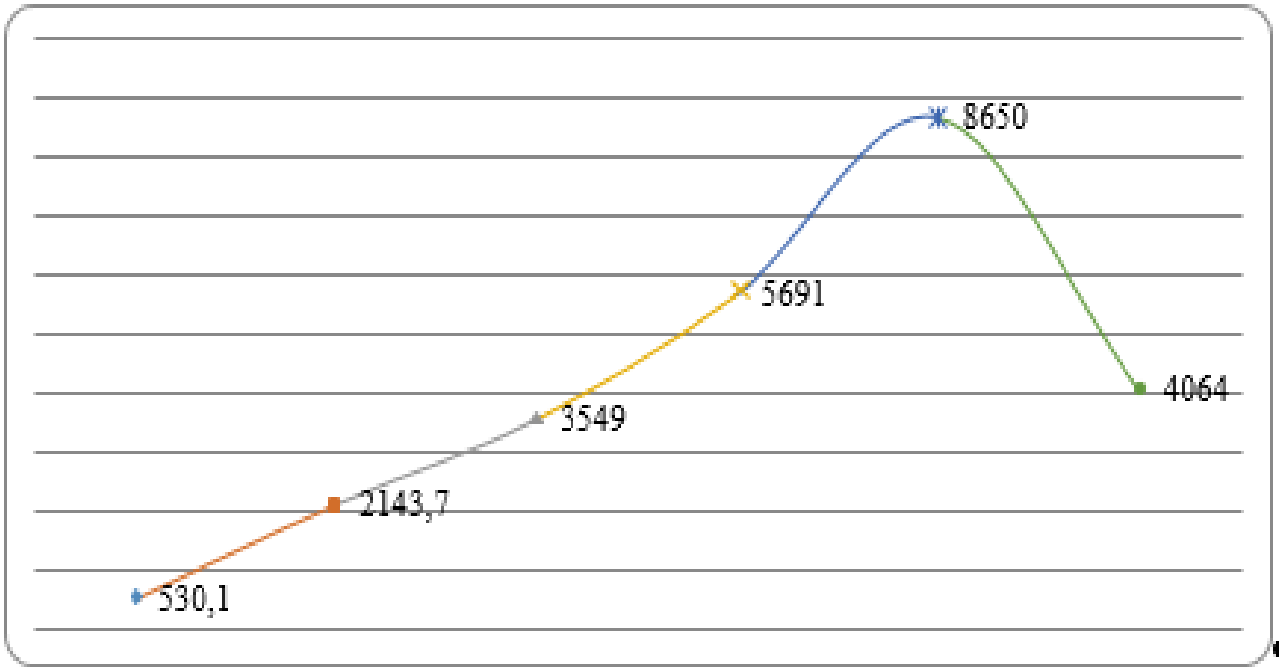


**Рис. 2.5. Динаміка зростання абсолютних величин фінансових витрат ТОВ «Чаплинське» за 2017-2022 рр.**

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Отож, визначити рентабельність від провадження даного виду діяльності є недоцільним, оскільки доходи від провадження даного виду діяльності не є основною ціллю керівництва і являють собою доходи від отримання відсотків, дивідендів, крім тих, що обліковуються за методом участі в капіталі.

Понесення фінансових витрат досліджуваним підприємством є необхідністю, яка, тим не менш, тягне за собою зменшення чистого фінансового результату діяльності підприємства та зниження загальної рентабельності підприємства.

Розглянемо загальні тенденції до зміни в структурі доходів та витрат ТОВ «Чаплинське» (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Аналіз доходів та витрат ТОВ «Чаплинське» за 2020-2022 рр.**

| Показники | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Абсолютне ланцюгове відхилення | | | | Ланцюговий темп росту : | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 2021 | | 2022 | | | |
| | ∑, тис. грн. | Питома вага, % | ∑, тис. грн. | Питома вага, % | ∑, тис. грн. | Питома вага, % | ∑, тис. грн. | Питома вага, % | ∑, тис. грн. | Питома вага, % | 2021 | 2022 |
| ДОХОДИ | | | | | | | | | | | | |
| Дохід від реалізації | 212171 | 55,74 | 445663 | 61,94 | 696193 | 68,80 | 233492 | 6,20 | 250530 | 6,87 | 2,10 | 1,56 |
| Інші операційні доходи | 154815 | 40,67 | 238943 | 33,21 | 315651 | 31,20 | 84128 | -7,46 | 76708 | -2,01 | 1,54 | 1,32 |
| Інші фінансові доходи | 523 | 0,14 | 158 | 0,02 | 0 | 0,00 | -365 | -0,12 | -158 | -0,02 | 0,30 | 0,00 |
| Інші доходи | 13169 | 3,46 | 34756 | 4,83 | 0 | 0,00 | 21587 | 1,37 | -34756 | -4,83 | 2,64 | 0,00 |
| Разом: | 380678 | 100 | 719520 | 100 | 1011844 | 100 | 338842 | 0,00 | 292324 | 0,00 | 1,89 | 1,41 |
| ВИТРАТИ І ВИРАХУВАННЯ З ДОХОДУ | | | | | | | | | | | | |
| Податок на додану вартість | 5822 | 1,37 | 7793 | 1,15 | 13841 | 1,42 | 1971 | -0,21 | 6048 | 0,27 | 1,34 | 1,78 |
| Собівартість реалізації | 211700 | 49,65 | 345585 | 51,03 | 565132 | 57,93 | 133885 | 1,38 | 219547 | 6,90 | 1,63 | 1,64 |
| Інші вирахування з доходу | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 442 | 0,05 | 0 | 0,00 | 442 | 0,05 | - | - |
| Адміністративні витрати | 14632 | 3,43 | 18613 | 2,75 | 19148 | 1,96 | 3981 | -0,68 | 535 | -0,79 | 1,27 | 1,03 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Витрати на збут | 4810 | 1,13 | 6135 | 0,91 | 12686 | 1,30 | 1325 | -0,22 | 6551 | 0,39 | 1,28 | 2,07 |
| Інші операційні витрати | 162413 | 38,09 | 252274 | 37,25 | 339678 | 34,82 | 89861 | -0,84 | 87404 | -2,43 | 1,55 | 1,35 |
| Фінансові витрати | 5691 | 1,33 | 8650 | 1,28 | 4064 | 0,42 | 2959 | -0,06 | -4586 | -0,86 | 1,52 | 0,47 |
| Інші витрати | 20212 | 4,74 | 24114 | 3,56 | 181 | 0,02 | 3902 | -1,18 | -23933 | -3,54 | 1,19 | 0,01 |
| Податок на прибуток | 1094 | 0,26 | 14074 | 2,08 | 20419 | 2,09 | 12980 | 1,82 | 6345 | 0,01 | 12,86 | 1,45 |
| Разом: | 426374 | 100 | 677238 | 100 | 975591 | 100 | 250864 | 0,00 | 298353 | 0,00 | 1,59 | 1,44 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Можна запропонувати наступні управлінські рішення:

По-перше, створити чіткий платіжний план погашення довгострокових зобов’язань та поточних заборгованостей за довгостроковими зобов’язаннями з метою їх перерозподілу між звітними періодами та збереження платоспроможності підприємства (запобігання додатковому кредитуванню);

По-друге, з метою збереження коштів та зниження рівня фінансових витрат підприємство може застосовувати метод рефінансування власних заборгованостей, що є виходом з певних ситуацій (запобігання втраті платоспроможності) з одного боку, і ще більшим ускладненням та зростанням суми заборгованості у майбутньому.

Тож, пропонується керівництву підприємства провадити чіткий контроль за фінансовими надходженнями та витратами шляхом аналізу кожного окремого кредитора.

Отож, з огляду на таблицю 2.6, можемо зробити висновки про те, який саме фактор з обох боків має найсильніший вплив на процес формування чистого фінансового результату діяльності ТОВ «Чаплинське».

Так, розглядаючи динаміку та структуру доходів досліджуваного підприємства за період 2020-2022 рр., можна зробити висновок, що найбільшу частку в сукупній величині доходу складає дохід від реалізації та інші операційні доходи. Так, отримані результати свідчать про те, частка даних

доходів в часі лише зростає: дохід від реалізації з 55,74% у 2020 році до 68,8% у 2022 році; інший операційний дохід—змешується частка з 40,67% у 2020 році до 31,2% у 2022 році. Також, якщо розглядати структуру доходів за 2010 рік, то можна побачити підтвердження вищезазначених даних (рис. 2.6).

Також, в загальному, слід відмітити, що сукупна сума доходів підприємства зростає (її абсолютна величина) (рис. 2.7). Вплив на даний процес мають багато факторів: індекс інфляції; зростання кількості випущеної продукції; зростання цін на сировину та собівартості продукції.

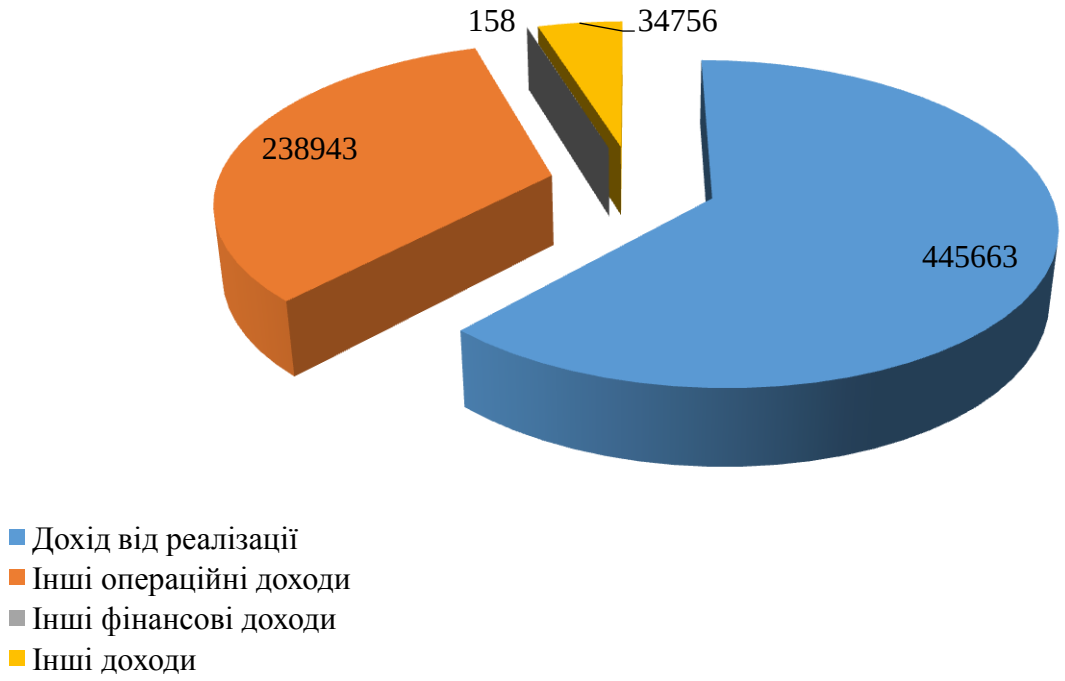


**Рис. 2.6. Структура доходів ТОВ «Чаплинське» за 2021 рік.**

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Слід також відмітити, що вагому чатску доходів базового підприємства складають «Інші доходи». Проте, даний вид діяльності (інвестиційний) не є основним для підприємства, тому, в 2022 році надходження по даному виду діяльності відсутні.

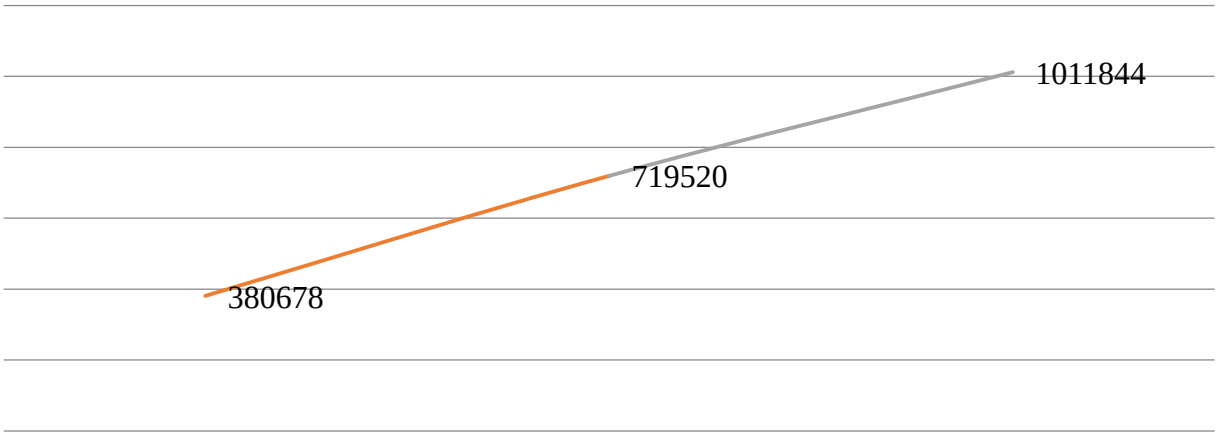


**Рис. 2.7. Динаміка доходів ТОВ «Чаплинське» за досліджуваний період, тис. грн.**

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Наступним аспектом стане розгляд структури витрат підприємства за 2020-2022 рр. Так, слід зазначити, що левову частку витрат ТОВ «Чаплинське» складають собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати. Так, частка витрат, пов’язаних із собівартістю реалізованої продукції з кожним роком досліджуваного періоду лише зростає: з 49,65% у 2020 році до 57,93% у 2022 році. Частка інших операційних витрат поступово зменшується, проте залишається вагомою в структурі витрат: з 38,09% у 2020 році до 34,82% у 2022 році (рис. 2.8).

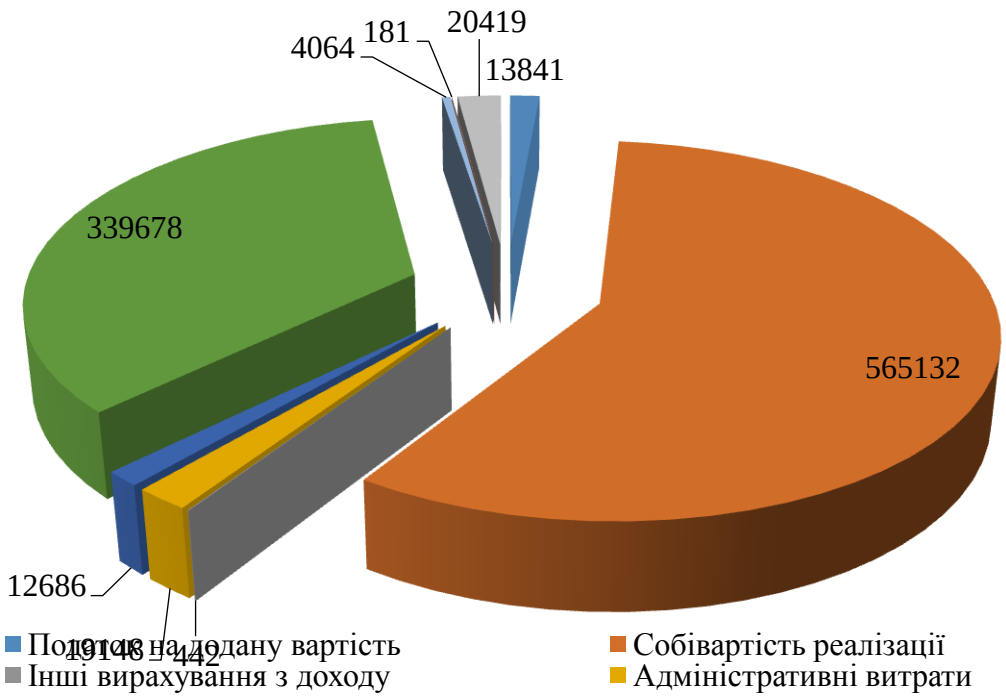


**Рис. 2.8. Структура витрат ТОВ «Чаплинське» у 2022 році**

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Провівши певний структурно-динамічний аналіз основних формуючих складових фінансового результату діяльності підприємства, було зроблено наступні висновки:

З метою збільшення величини чистого фінансового результату, слід звернути увагу на такі його основні елементи як дохід від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції. Основним показником, який може допомогти в аналізі це є співвідношення темпів росту кожного з вищезазначених показників, яке дорівнює у 2022 році 0,95 в.п. Це говорить про те, що темп росту доходів від реалізації відстає від темпів зростання собівартості продукції на 5%. Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід відмітити, що керівництво підприємства повинно слідкувати за таким доволі важливим знаком того, що рентабельність продукції, що виготовляється поступово іде на спад, що в майбутньому призведе до понесення збитків при формуванні операційного фінансового результату і, як наслідок, понесення

чистих збитків від провадження фінансово-господарської діяльності підприємства.

Важливою складовою аналізу фінансових результатів діяльності з метою прийняття виважених управлінських рішень є визначення загального рівня прибутковості підприємства. Інакше кажучи, визначення рівня ефективності функціонування підприємства. Основним показник, що характеризує рівень ефективності для кожного підприємства є рентабельність.

Однією з пропозицій щодо ретельного та якісного аналізу резервів підвищення

рівня рентабельності досліджуваного ТОВ «Чаплинське» є застосування інтегрального показника рентабельності, запропонованого Вороніним О.О. [58]:

$$R = R_{\mu} \times \gamma_{ПС} + R_{f} \times \gamma_{А} + R_{П} \times \gamma_{П} \quad (6.1)$$

де $R$ – загальна (інтегральна) рентабельність господарської діяльності;

$R_{\mu}$, $R_{f}$, $R_{П}$ – відповідно рентабельність оборотних активів, необоротних активів, праці 1 робітника;

$\gamma_{ПС}$, $\gamma_{А}$, $\gamma_{П}$ – частка спожитих обсягів оборотних коштів (матеріальних та інших операційних витрат); основних засобів (амортизації); праці (витрати на оплату праці); за умови: $\gamma_{ПС} + \gamma_{А1} + \gamma_{ЧВП1} = 1$.

Також дана формула після перетворень матиме вигляд:

$$R = \frac{ЧФР}{БВ_{ОА}} \times \frac{МВ+ІОВ}{\sum ОВ} + \frac{ЧФР}{БВ_{НА}} \times \frac{Ам}{\sum ОВ} + \frac{ЧФР}{ЧП_{СС}} \times \frac{ВОП+ВСС}{\sum ОВ}$$

(2.2)

де $R$ – загальна (інтегральна) рентабельність господарської діяльності;

$ЧФР$ – чистий фінансовий результат;

$БВ_{ОА}$ – середньоперіодна балансова вартість залишку оборотних активів;

$БВ_{НА}$ – середньоперіодна балансова вартість необоротних активів;

$ЧП_{СС}$ – середньоспискова чисельність працівників за період;

$МВ$ – сума матеріальних витрат за період;

$ІОВ$ – сума інших операційних витрат за період;

*Ам*– сума нарахованої амортизації за період;

*ВОП* – сума витрат на оплату праці за період;

*ВСС* – сума відрахувань на соціальні заходи за період;

$\sum ОВ$ – сума операційних витрат за період.

Застосуємо даний показник інтегральної рентабельності для дослідження за 2 роки (прибуткові періоди): 2021 та 2022 рр.

**Таблиця 2.7**

**Розрахунок та аналіз інтегрального показника рентабельності ТОВ «Чаплинське» за 2021-2022 рр.**

| Показник | Значення показника | | Абсолютне відхилення |
|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2022 |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 197888,5 | 248110 | 50221,5 |
| Середньорічна вартість залишку оборотних активів, тис. грн. | 183425 | 243885,5 | 60460,5 |
| Середньоспискова чисельність працівників, чол. | 1295 | 1293 | -2 |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн. | 42282 | 36253 | -6029 |
| Матеріальні затрати, тис. грн. | 284810 | 428889 | 144079 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн. | 52880 | 68748 | 15868 |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн. | 19636 | 25401 | 5765 |
| Амортизація, тис. грн. | 10044 | 27709 | 17665 |
| Інші витрати операційної діяльності, тис. грн. | 38777 | 43152 | 4375 |
| Всього витрат операційної діяльності, тис. грн. | 406147 | 593899 | 187752 |
| Часткова рентабельність предметів праці | 0,231 | 0,149 | -0,082 |
| Часткова рентабельність засобів праці | 0,214 | 0,146 | -0,068 |
| Часткова рентабельність праці | 32,650 | 28,038 | -4,612 |
| Питома вага спожитих предметів праці | 0,797 | 0,795 | -0,002 |
| Питома вага спожитих засобів праці | 0,025 | 0,047 | 0,022 |
| Питома вага спожитої праці | 0,179 | 0,159 | -0,020 |
| Зважена рентабельність предметів праці | 0,184 | 0,118 | -0,066 |
| Зважена рентабельність засобів праці | 0,005 | 0,007 | 0,002 |
| Зважена рентабельність праці | 5,830 | 4,445 | -1,385 |
| Інтегральна рентабельність діяльності | 6,019 | 4,570 | -1,449 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Отже, на основі вищенаведених розрахунків в таблиці 2.7, можемо зробити висновки про те, що показник інтегральної рентабельності ТОВ «Чаплинське» в 2021 році був вищим на 1,45 в.п. ніж в 2022 році. Основною причиною зниження рівня рентабельності у 2011 році стало зниження зваженої

рентабельності праці, складовими розрахунку якої є витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи. Крім того, головну роль в зниженні показника зваженої рентабельності зіграло зменшення суми чистого фінансового результату в 2022 році.

Таким чином, на основі вищерозглянутого аналізу основних складових формування фінансового результату діяльності підприємства (доходів та витрат), розрахунку за запропонованим алгоритмом інтегрального показника рентабельності підприємства, в основу якого покладено визначення рівня рентабельності оборотних, необоротних активів та праці робітника (кількості прибутку, що припадає на одного працівника – часткова рентабельність праці) можна відзначити наступні пропозиції щодо підвищення рівня прибутковості фінансово-господарської діяльності підприємства:

1. Визначити обсяг беззбиткового продажу продукції досліджуваного підприємства і на основі цього визначати щомісячно план обсягів виробництва, з урахуванням того, що співвідношення темпів росту доходів від реалізації повинно перевищувати зростання собівартості реалізованої продукції;

2. Збільшувати чистий фінансовий результат діяльності підприємства на основі аналізу інтегрального показника рентабельності, шляхом приділення детальної уваги частковим показникам рентабельності праці, оборотних та необоротних активів.

3. На основі проведеного аналізу підприємству слід переглянути обсяг використовуваних ресурсів та обсяг продукції, що реалізується, оскільки рівень рентабельності (ефективності використання) ресурсів є доволі низьким, а витрати невиправдано зростають;

4. Застосовувати для аналізу резервів якісного зростання величини чистого фінансового результату систему інтегрального показника рентабельності провадження ТОВ «Чаплинське» фінансово-господарської діяльності.

## 2.3. Оцінка чинної системи управління ТОВ «Чаплинське»

З метою прийняття найбільш оптимального управлінського рішення, кожен робітник управлінського апарату повинен мати достовірною та повною інформацією. Розглянемо основні інформаційні показники, які необхідні для аналізу фінансових результатів діяльності підприємства та пошуку резервів зростання його прибутковості (Додаток В).

Виручка від продажу товарів або послуг є важливим показником, який відображає обсяг діяльності підприємства.

Витрати на управління включають в себе адміністративні та інші операційні витрати, які можуть впливати на загальну прибутковість.

Чистий прибуток від операційної діяльності (EBIT) вказує на прибутковість від основної діяльності підприємства, враховуючи тільки операційні витрати.

Чистий прибуток від усієї діяльності (EBT) враховує операційні та неопераційні прибутки та витрати, зокрема відсоткові витрати та податки.

Чистий прибуток на акцію визначається як чистий прибуток, поділений на кількість акцій. Вказує на ефективність використання капіталу.

Співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань вказує на ліквідність та здатність вирішення питань з оборотним капіталом.

Аналіз цих показників дозволяє визначити ефективність та стійкість фінансового стану підприємства, а також виявити можливості для оптимізації та зростання прибутковості.

У вищезазначеній таблиці (Додаток В) було розглянуто основні складові формування фінансового результату діяльності підприємства, інформація за цими складовими та сфера прикладання даної інформації (необхідні аспекти аналізу даних показників), а також були розглянуті джерела первинної інформації щодо цих показників.

## Висновки до розділу 2

1. Встановлено що на основі вищерозглянутого аналізу основних складових формування фінансового результату діяльності підприємства (доходів та витрат), розрахунку за запропонованим алгоритмом інтегрального показника рентабельності підприємства, в основу якого покладено визначення рівня рентабельності оборотних, необоротних активів та праці робітника (кількості прибутку, що припадає на одного працівника – часткова рентабельність праці) можна визначити обсяг беззбиткового продажу продукції досліджуваного підприємства і на основі цього визначати щомісячно план обсягів виробництва, з урахуванням того, що співвідношення темпів росту доходів від реалізації повинно перевищувати зростання собівартості реалізованої продукції; збільшувати чистий фінансовий результат діяльності підприємства на основі аналізу інтегрального показника рентабельності, шляхом приділення детальної уваги частковим показникам рентабельності праці, оборотних та необоротних активів.

2. З’ясовано, що на основі проведеного аналізу підприємству слід переглянути обсяг використовуваних ресурсів та обсяг продукції, що реалізується, оскільки рівень рентабельності (ефективності використання) ресурсів є доволі низьким, а витрати невиправдано зростають;

Визначено доцільність застосування для аналізу резервів якісного зростання величини чистого фінансового результату систему інтегрального показника рентабельності провадження ТОВ «Чаплинське» фінансово-господарської діяльності.

# РОЗДІЛ 3
# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЧАПЛИНСЬКЕ»

## 3.1 Оцінка ефективності реалізації системи управління підприємством

Ефективність управління підприємством може бути оцінена через рентабельність (проведено у попередньому розділі роботи), визначення показників ділової активності.

Коефіцієнт оборотності основних засобів вказує на ефективність використання основних засобів у виробничому процесі та їхню обіговість протягом року.

У 2017 році фондовіддача становила 1,82, що означає, що основні засоби оберталися приблизно 1,82 рази протягом року. Протягом наступних п'яти років показник зростав і у 2022 році досяг 2,15, що вказує на певне поліпшення оборотності основних засобів.

Загальна тенденція показує певне зростання фондовіддачі протягом років, що може свідчити про ефективне використання та управління основними засобами.

Значення фондовіддачі більше за одиницю (1) свідчить про те, що підприємство здатне ефективно використовувати свої основні засоби виробництва. Зростання цього показника може бути позитивним сигналом, вказуючим на поліпшення управлінської ефективності та оптимізацію виробничих процесів.

Потрібно враховувати дані щодо основних засобів під час прийняття рішень щодо розширення або модернізації виробничих потужностей.

Цей показник є важливим для оцінки ефективності використання капіталу та може бути використаний для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності підприємства.

**Таблиця 3.1**

**Показники ділової активності ТОВ «Чаплинське»**

| Показники | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Фондовіддача (коефіцієнт оборотності основних засобів) | 1,82 | 2,03 | 2,25 | 1,9 | 2,01 | 2,15 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 0,91 | 0,89 | 0,93 | 0,95 | 0,87 | 0,92 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів | 0,59 | 0,59 | 0,62 | 0,63 | 0,7 | 0,71 |
| Швидкість обороту оборотних засобів, днів | 265 | 289 | 239 | 301 | 321 | 365 |

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Чаплинське» (додаток А).

На рисунку 3.1 наведено динаміку показника фондовіддачі ТОВ «Чаплинське».

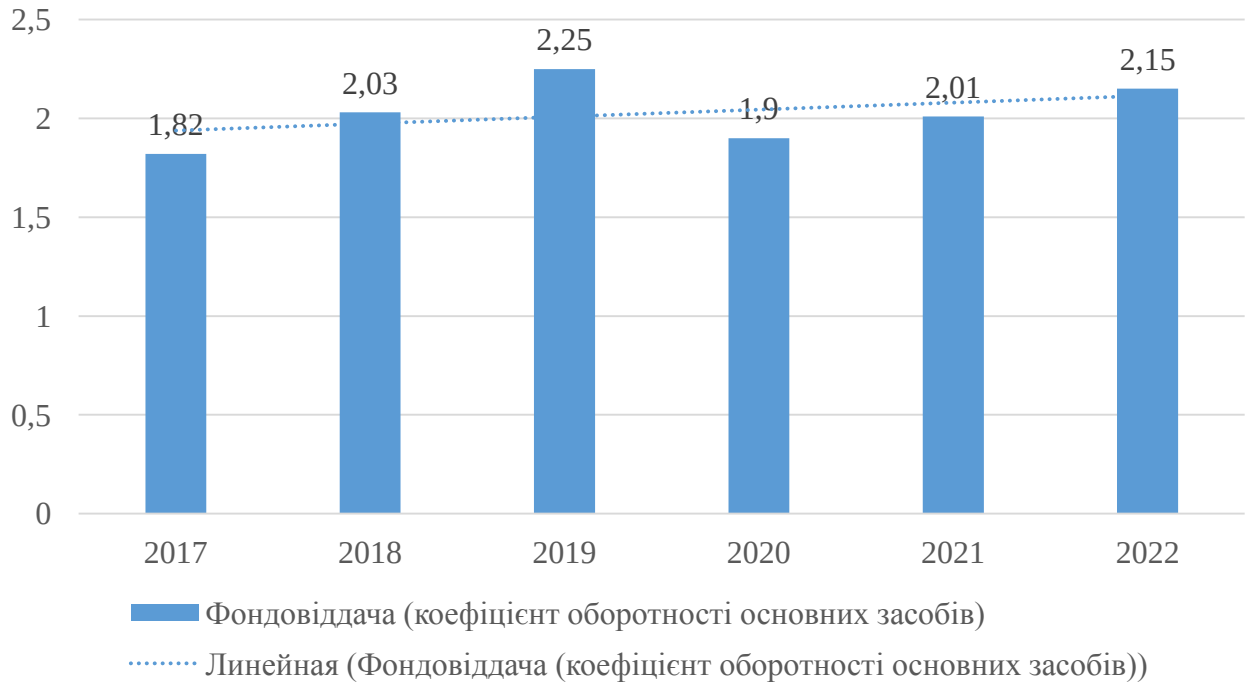


**Рис. 3.1. Динаміка показника фондовіддачі ТОВ «Чаплинське»**

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Чаплинське».

З 2017 по 2022 рік, коефіцієнт оборотності власного капіталу змінювався в діапазоні від 0,87 до 0,95. Значення менше одиниці вказує на те, що в середньому

кожен гривня власного капіталу принесла менше однієї гривні прибутку.

Існують певна коливання у значеннях коефіцієнта оборотності власного капіталу протягом років. Тренд показує певне покращення у 2019 та 2022 роках, але падіння у 2021 році (рис. 3.2).

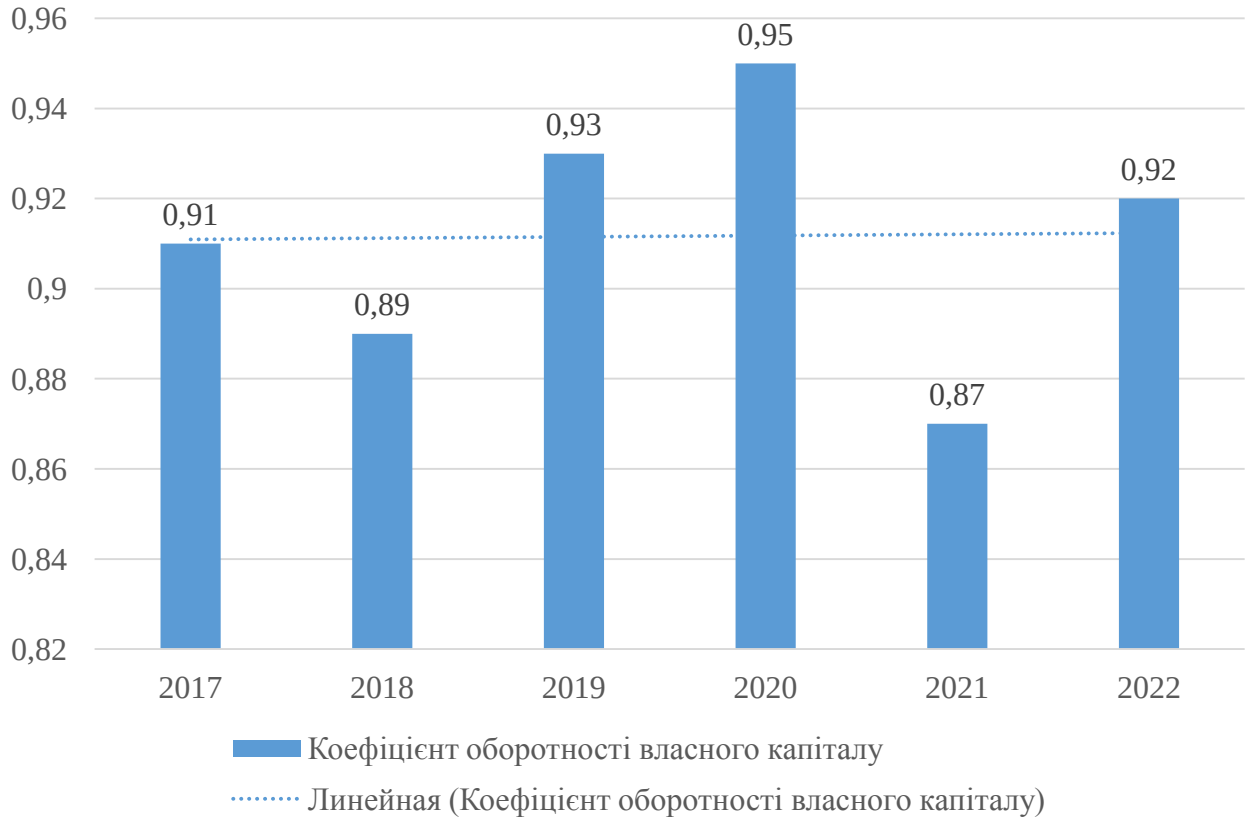


**Рис. 3.2. Динаміка коефіцієнта оборотності власного капіталу ТОВ «Чаплинське»**

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Чаплинське» (додаток А).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу менше одиниці може свідчити про те, що компанія має високі власні обсяги капіталу, але використовує їх менш ефективно для генерації прибутку.

Цей показник допомагає керівництву спостерігати за тим, як ефективно компанія використовує власний капітал та дозволяє розробляти стратегії для його оптимізації.

З 2017 по 2022 рік, коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшувався, зростаючи від 0,59 до 0,71. Значення більше 0,5 вказує на те, що компанія ефективно використовує свої оборотні засоби для генерації обсягів продажу. Загальна тенденція свідчить про зростання ефективності використання оборотних засобів протягом років. Наведена в таблиці 3.1 інформація показує, що компанія здатна краще обертати свої активи для забезпечення обсягів продажу.

Значення більше 0,5 є позитивним сигналом і свідчить про те, що оборотні засоби ефективно використовуються для генерації прибутку. Зростання цього коефіцієнта може бути індикатором поліпшення операційної ефективності компанії (рис. 3.3).

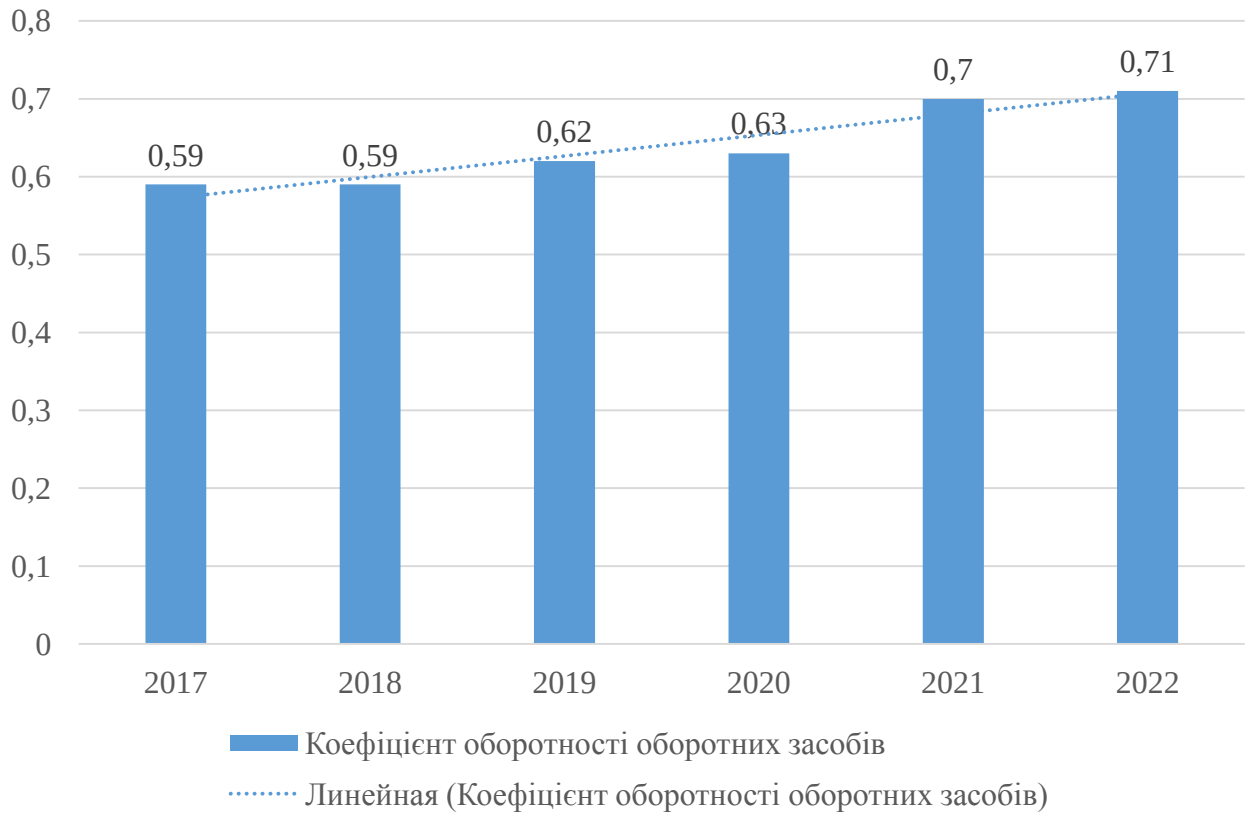


**Рис. 3.3. Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних засобів ТОВ «Чаплинське»**

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Чаплинське».

Цей показник дозволяє оцінити ефективність управління оборотними активами та визначити можливості для оптимізації операцій та збільшення прибутковості.

З 2017 по 2022 рік, кількість днів для обороту оборотних засобів зросла від 265 до 365. Збільшення цього показника може свідчити про збільшення тривалості обороту активів, що може бути пов'язане з рядом факторів, таких як зростання запасів або збільшення періоду платежів. Збільшення кількості днів для обороту оборотних засобів може вказувати на погіршення обіговості активів протягом років.

Значення більше 365 днів може свідчити про те, що компанія не може обертати свої оборотні засоби впродовж одного року. Це може бути причиною аналізу та оптимізації виробничих та фінансових процесів (рис. 3.4).

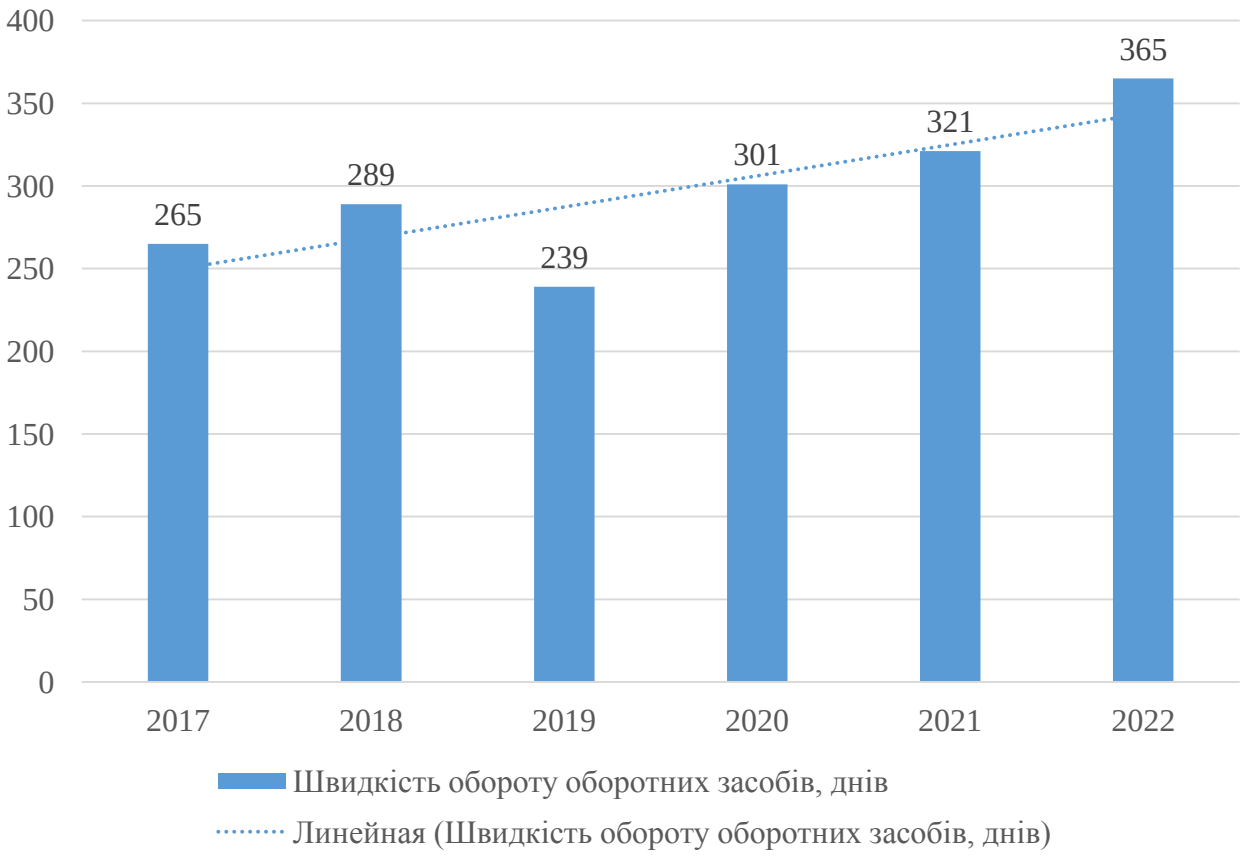


**Рис. 3.4. Динаміка тривалості обороту оборотних засобів ТОВ «Чаплинське»**

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Чаплинське»

Цей показник важливий для визначення ефективності використання оборотних активів і може вказати на необхідність удосконалення операційних процесів для забезпечення більш ефективного обігу активів.

У цілому, наведені показники характеризують підприємство як економічно стале та управління в цілому є ефективним.

## 3.2 Пропозиції щодо удосконалення системи управління ТОВ «Чаплинське»

Сучасними напрямами удосконалення системи управління підприємством, що можуть бути застосовані на ТОВ «Чаплинське», є:

- розроблення порядку удосконалення системи управління підприємством у розрізі технічних, виробничих, фінансових, кадрових показників;
- запровадження цифрових технологій в управління діяльністю підприємства;
- налагодження внутрішніх комунікацій всередині підприємства.

Розглянемо з урахуванням проведеного попередньо аналізу можливість розробки порядку удосконалення системи управління ТОВ «Чаплинське».

*Порядок удосконалення системи управління ТОВ «Чаплинське»*

Мета документу: цей порядок призначений для визначення процедур та методів удосконалення системи управління підприємством ТОВ "Чаплинське" для забезпечення високого рівня ефективності та конкурентоспроможності.

*1. Загальні положення*

1.1. Мета удосконалення

Визначити конкретні цілі та завдання, які передбачаються удосконаленням системи управління.

1.2. Відповідальність

Визначити відповідальність за реалізацію та впровадження удосконалень.

1.3. Строки та етапи

Визначити часові рамки та етапи для впровадження удосконалень.

*2. Аналіз та Діагностика*

2.1. Аудит системи управління

Проведення аудиту для визначення слабких місць та можливостей удосконалення.

2.2. Оцінка відгуків та пропозицій працівників.

Залучення персоналу для отримання цінних пропозицій.

3. Розробка Удосконалень

3.1. Створення робочої групи.

Формування команди для розробки та впровадження удосконалень.

3.2. Визначення пріоритетів.

Визначити пріоритетні напрямки удосконалень на основі результатів аудиту.

3.3. Планування змін.

Розробити детальний план удосконалень та необхідні ресурси.

*4. Впровадження*

4.1. Тестування та апробація.

Проведення тестувань удосконалень перед їхнім впровадженням.

4.2. Навчання персоналу.

Забезпечити необхідні навчання та підтримку для персоналу.

*5. Контроль та Оцінка*

5.1. Моніторинг ефективності.

Встановлення системи моніторингу для оцінки результатів удосконалень.

5.2. Звітність та аналіз. Система регулярної звітності та аналізу результатів.

5.3. Коригування та вдосконалення.

У таблиці 3.2 наведено орієнтовні витрати на реалізацію наведеної вище програми.

**Таблиця 3.2**

**Витрати на реалізацію програми удосконалення управління ТОВ «Чаплинське»**

| Код робіт | Зміст робіт | Тривалість робіт, люд/год | Вартість 1 люд/год, грн | Сума витрат за кодом робіт |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Визначити конкретні цілі та завдання, які передбачаються удосконаленням системи управління. | 20 | 40.46 | 809.2 |
| 2. | Визначити відповідальність за реалізацію та впровадження удосконалень. | 22 | 40.46 | 890.12 |
| 3. | Визначити часові рамки та етапи для впровадження удосконалень. | 10 | 40.46 | 404.6 |
| 4. | Проведення аудиту для визначення слабких місць та можливостей удосконалення. | 45 | 40.46 | 1820.7 |
| 5. | Залучення персоналу для отримання цінних пропозицій. | 12 | 40.46 | 485.52 |
| 6. | Формування команди для розробки та впровадження удосконалень. | 12 | 40.46 | 485.52 |
| 7. | Визначити пріоритетні напрямки удосконалень на основі результатів аудиту. | 15 | 40.46 | 606.9 |
| 8. | Розробити детальний план удосконалень та необхідні ресурси. | 23 | 40.46 | 930.58 |
| 9. | Проведення тестувань удосконалень перед їхнім впровадженням. | 29 | 40.46 | 1173.34 |
| 10. | Забезпечити необхідні навчання та підтримку для персоналу. | 72 | 40.46 | 2913.12 |
| 11. | Встановлення системи моніторингу для оцінки результатів удосконалень. | 50 | 40.46 | 2023 |
| 12. | Система регулярної звітності та аналізу результатів. | 24 | 40.46 | 971.04 |

Джерело: розробка автора.

Такими основними цілями удосконалення для ТОВ «Чаплинське», на нашу думку, є наступні.

1. Збільшення обсягу виробництва:

Збільшити обсяг виробництва продукції (сільськогосподарскої продукції, тваринницької продукції тощо) на певний визначений відсоток протягом наступного року.

2. Підвищення ефективності виробництва:

Зменшити витрати та оптимізувати процеси для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

3. Сталість та якість продукції:

Забезпечити сталу якість сільськогосподарської продукції та виготовленої продукції.

4. Впровадження нових технологій:

Впровадити нові технології для підвищення продуктивності та виробничої потужності.

5. Соціальна відповідальність:

Забезпечити високий стандарт соціальної відповідальності, включаючи дотримання стандартів праці та екологічних норм.

Поставлені цілі обумовлюють необхідність виконання таких завдань:

1. Вивчення ринку та попиту:

Провести аналіз ринкових тенденцій, визначити попит на продукцію та адаптувати виробництво відповідно до цього попиту.

2. Модернізація обладнання:

Провести модернізацію сільськогосподарського обладнання та механізмів для підвищення продуктивності та зменшення витрат.

3. Впровадження органічного виробництва:

Розглянути можливості впровадження органічного виробництва та збільшення попиту на екологічно чисту продукцію.

4. Оптимізація ланцюга постачання:

Оптимізувати ланцюг постачання для зменшення часу доставки та збільшення ефективності сировинного обігу.

5. Програма навчання та розвитку персоналу:

Впровадити програми навчання для персоналу з метою покращення їхніх навичок та підвищення виробничої ефективності.

**Висновки до розділу 3**

1. Ефективне управління сучасним підприємством забезпечується створенням управлінських інформаційних систем, які охоплюють усі рівні та об'єкти управління. Проблемою сучасних підприємств, у т.ч. ТОВ «Чаплинське», зокрема в Україні, є відсутність управлінського досвіду, інформаційної освіти та фінансових ресурсів для формування інформаційних систем управління, які б характеризувалися економічною ефективністю за рахунок інтеграції передових інновацій у сфері управління та інформації. Інформаційна система - це сукупність організаційно-технічних засобів для накопичення, зберігання та обробки інформації з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів. Інформаційні системи, як системи управління, тісно пов'язані як з системами зберігання, так і з системами передачі інформації, а також забезпечують обмін інформацією в процесі управління. Інформаційна система включає в себе сукупність засобів і методів, які дозволяють користувачеві збирати, зберігати, передавати і обробляти інформацію. Метою і завданнями інформаційної системи є

формування інформації, необхідної для ефективного управління всіма її ресурсами, створення інформаційно-технічного середовища для управління її діяльністю.

2. З впровадженням комп'ютерних технологій швидкість введення інформації, її обробки та отримання відповіді підвищує ефективність праці. Інформаційні системи, створені на базі електронно-обчислювальних машин (ЕОМ), мають свої особливості та переваги: за допомогою комп'ютера в інформаційній системі можна зберігати більше інформації, ніж у системах ручного та механізованого типу; інформація через канали зв'язку може передаватися іншим інформаційним системам та користувачам; інформація може бути сконцентрована в одному місці незалежно від того, де вона отримана

# ВИСНОВКИ

Виходячи з проведених в кваліфікаційній роботі досліджень можемо сформулювати наступні висновки:

1. Становлення ринкової економіки в Україні суттєво вплинуло на умови діяльності підприємств: змінилися форми власності, методи та принципи державного регулювання, посилилася міжнародна конкуренція. У сучасних умовах господарювання традиційні методи управління підприємством не дуже придатні в умовах швидкозмінного конкурентного середовища на зовнішньому та внутрішньому ринках. Оптимальним процесом, який спрямований на виживання та стабільне функціонування підприємства в таких умовах, є економічний розвиток. У зв'язку з цим такий розвиток є важливою умовою ефективності діяльності вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Протягом XX століття у світі було розроблено близько десятка моделей і методів економічного розвитку підприємств. Серед них найбільшого поширення набули методи моделювання бізнес-процесів, впровадження реінжинірингу, бенчмаркінгу, реструктуризації.

2. Моделювання бізнес-процесів дозволяє визначити, як працює компанія в цілому, як вона взаємодіє із зовнішніми суб'єктами, як організована діяльність на кожному робочому місці. Реінжиніринг дає можливість забезпечити виживання підприємства в екстремальній ситуації, значно прискорити його реакції на зміни в ринковому середовищі, в першу чергу в запитах споживачів, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Бенчмаркінг слугує інструментом вдосконалення бізнес-практики. Досягнення бізнесом максимальної ефективності супроводжується ретельним аналізом показників власної діяльності в динаміці і на основі цього визначенням подальших дій. Реструктуризація являє собою докорінну перебудову існуючої системи виробництва і забезпечує створення таких підприємств, які здатні випускати конкурентоспроможну продукцію, бути

технічно забезпеченими і фінансово стійкими. Впровадження цих моделей і методів економічного розвитку підприємства забезпечує якісні зміни та оновлення його економічної системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці в усіх підрозділах, поліпшення якості продукції та послуг.

3. На основі вищерозглянутого аналізу основних складових формування фінансового результату діяльності підприємства (доходів та витрат), розрахунку за запропонованим алгоритмом інтегрального показника рентабельності підприємства, в основу якого покладено визначення рівня рентабельності оборотних, необоротних активів та праці робітника (кількості прибутку, що припадає на одного працівника – часткова рентабельність праці) можна відзначити наступні пропозиції щодо підвищення рівня прибутковості фінансово-господарської діяльності підприємства:

1) Визначити обсяг беззбиткового продажу продукції досліджуваного підприємства і на основі цього визначати щомісячно план обсягів виробництва, з урахуванням того, що співвідношення темпів росту доходів від реалізації повинно перевищувати зростання собівартості реалізованої продукції;

2) Збільшувати чистий фінансовий результат діяльності підприємства на основі аналізу інтегрального показника рентабельності, шляхом приділення детальної уваги частковим показникам рентабельності праці, оборотних та необоротних активів.

3) На основі проведеного аналізу підприємству слід переглянути обсяг використовуваних ресурсів та обсяг продукції, що реалізується, оскільки рівень рентабельності (ефективності використання) ресурсів є доволі низьким, а витрати невиправдано зростають;

4) Застосовувати для аналізу резервів якісного зростання величини чистого фінансового результату систему інтегрального показника рентабельності провадження ТОВ «Чаплинське» фінансово-господарської діяльності.

4. Ефективне управління сучасним підприємством забезпечується створенням управлінських інформаційних систем, які охоплюють усі рівні та об'єкти управління. Проблемою сучасних підприємств, у т.ч. ТОВ «Чаплинське», зокрема в Україні, є відсутність управлінського досвіду, інформаційної освіти та фінансових ресурсів для формування інформаційних систем управління, які б характеризувалися економічною ефективністю за рахунок інтеграції передових інновацій у сфері управління та інформації. Інформаційна система - це сукупність організаційних і технічних засобів для накопичення, зберігання та обробітку інформації з метою задоволення інформаційних потреб користувачів. Інформаційні системи, як системи управління, тісно пов'язані як з системами зберігання, так і з системами передачі інформації, а також забезпечують обмін інформацією в процесі управління. Інформаційна система включає в себе сукупність засобів і методів, які дозволяють користувачеві збирати, зберігати, передавати і обробляти інформацію. Метою і завданнями інформаційної системи є формування інформації, необхідної для ефективного управління всіма її ресурсами, створення інформаційно-технічного середовища для управління її діяльністю.

5. З впровадженням комп'ютерних технологій швидкість введення інформації, її обробки та отримання відповіді підвищує ефективність праці. Інформаційні системи, створені на базі електронно-обчислювальних машин (ЕОМ), мають свої особливості та переваги: за допомогою комп'ютера в інформаційній системі можна зберігати більше інформації, ніж у системах ручного та механізованого типу; інформація через канали зв'язку може передаватися іншим інформаційним системам та користувачам; інформація може бути сконцентрована в одному місці незалежно від того, де вона отримана

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. (2011). Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 468 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.htm.

3. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466с.

5. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. ІІ. С. 20–28.

6. Білик Т.Г. Удосконалення системи управління підприємством/ Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.. Дніпро, 8-9 листопада 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С.36-37.

7. Бєлко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018.262 с.

8. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. No 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3860.

9. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72–79.

10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

11. Войтко С. В., Мельниченко А. А. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194 с.

12. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. − 276 с.

13. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. − 276 с.

14. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *економіка та суспільство*, (35). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41.

15. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.

16. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Журнал національного технічного університету України “Київський полі-технічний інститут”: Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2012. № 48. URL: http://economy.kpi.ua/uk/node/376.

17. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf.

18. Дослідження ринку праці в Україні. URL: https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/

19. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text

20. Ігнатьєва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук Київ, 2006. 45 с.

21. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=1

22. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія.Харків : Планета-Принт, 2020. 354с.

23. Кобєлєва Т.О. Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів//Вісник НТУ "ХПІ": Харків: НТУ "ХПІ".2015. № 25.С.79-84.

24. Ковальчук Г. Р., Хитра О. В. Робота з персоналом як ключовий напрям реалізації стратегії сталого розвитку (на прикладі корпорації “Оболонь”). Сучасні тенденції в економіці та управлінні : ма-тер. Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя: ГО “Східноукраїнський інститут економіки та управління”, 2017. С. 56-60.

25. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.

26. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.

27. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н.С. Краснокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

28. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: "Хай – Тек Прес", 2008. – 336 с.

29. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: "Хай – Тек Прес", 2008. – 336 с.

30. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

31. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

32. Олійник, Т., & Коноплянко, Д. (2023). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, (53). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54

33. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.2.

34. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013

35. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92

36. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2023. № 37. С. 225-229. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805

37. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56

38. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О, Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства// Вісник Нац. техн. ун-ту"ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). –С. 50-54. –52 с.

39. Перерва П.Г., Нагі С., Кобєлєва Т.О. Оцінкавпливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. №15 (1291). С. 89-94

40. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

41. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

42. Шморгун Н. П., Головко І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.

43. Шморгун Н. П., Головко І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.

44. Akyurt, İ.Z.; Kuvvetli, Y.; Deveci, M. Enterprise resource planning in the age of industry 4.0: A general overview. In *Logistics 4.0*; CRC Press: Boca Raton, FL, USA, 2020; pp. 178–185.

45. Akyurt, İ.Z.; Kuvvetli, Y.; Deveci, M. Enterprise resource planning in the age of industry 4.0: A general overview. In *Logistics 4.0*; CRC Press: Boca Raton, FL, USA, 2020; pp. 178–185.

46. Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin, Homewood, 1971, 245 p

47. Artemenko L.P., Demchenko P.O. (2016). Problems of benchmarking application in Ukraine. Modern approaches to enterprise management: Collection of abstracts of the VII All-Ukrainian scientificpractical conference with international participation. K: Polytechnic Publishing House. P. 69–70.

48. Babak OA Reengineering as a modern tool of enterprises innovative activity. Available at:: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Babak.pdf

49. Bahatska, N. M. (2016). Suchasnyi pidkhid do otsinky sutnosti resursnoho potentsialu pidpryiemstva [A modern approach to assessing the essence of the resource potential of the enterprise]. Economy and society, 3, 134–139 [in Ukrainian].

50. Barth, C.; Koch, S. Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects. *Ind. Manag. Data Syst.* **2019**, *119*, 656–675.

51. Cignitas, C P., Arevalo, J A T., & Crusells, J V. (2021, December 31). Balanced Scorecard: The Key to Employee Well-Being the Impact of Balanced Scorecard on Employee Well-Being: The Case of State of Michigan-USA. https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i12/167392-405656-2-sm

52. De Soete, W. Towards a Multidisciplinary Approach on Creating Value: Sustainability through the Supply Chain and ERP Systems. *Systems* **2016**, *4*, 16.

53. Drabovskyi A.H., Ivaniuta P.V., Petrenko M.I. (2018). Reengineering of business processes as a direction of successful development of enterprises activity. Economics of the food industry. Issue 2. Vol. 10.

54. Human Resources Management Assessment Approach. URL: https://www.capacityplus.org/files/resources/hrm-assessment-approach.pdf

55. Jaoua, F., & Radouche, T. (2014, July 25). The Moderating Role of Leader Skills on the Relationship between Strategic Management and Global Performance: An Empirical Study. https://scite.ai/reports/10.5539/ibr.v7n8p59

56. Jayender, P.; Kundu, G.K. Intelligent ERP for SCM Agility and Graph Theory Technique for Adaptation in Automotive Industry in India. *Int. J. Syst. Assur. Eng. Manag.* **2021**, 1–22.

57. Komelina O.V. (2017). Re-engineering for innovative potential development / Innovative potential of the national economy: the implementation of priority: monograph / ed-s. Zh.S. Raimbekov, Zh.B. Rakhmetulina Astana: L.N. Gumilyov Eurasian National University. P. 95–106.

58. Melnyk O.H., Mukan O.V., Zlotnik M.L. (2019). Features of modeling business processes of the enterprise and their optimization in the context of international activities. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. Vol. 2. P. 43–52.

59. Nagpal, S.; Kumar, A.; Khatri, S.K. Relative Importance of CSF in ERP Implementation Strategy: A Multi-Participant AHP Approach. *Int. J. Bus. Inf. Syst.* 2018, *27*, 105–122.

60. Paul, S.; Ali, S.M.; Hasan, M.A.; Paul, S.K.; Kabir, G. Critical Success Factors for Supply Chain Sustainability in the Wood Industry: An Integrated PCA-ISM Model. *Sustainability* 2022, *14*, 1863.

61. Pererva P., Kocziszky G., VeresSomosiM. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.12.Pererva P.G., KocziszkyGyörgy, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc:NTU «KhPI», 2012. 668c.

62. Váchal, J., Pártlová, P., & Straková, J. (2017, January 1). Business process projection in relation to the internationalization of the external environment of industrial companies. https://scite.ai/reports/10.1051/shsconf/20173901027

63. Zapasna Y.S. The economic essence of enterprise development. Available at:: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.

# ДОДАТКИ

Додаток А

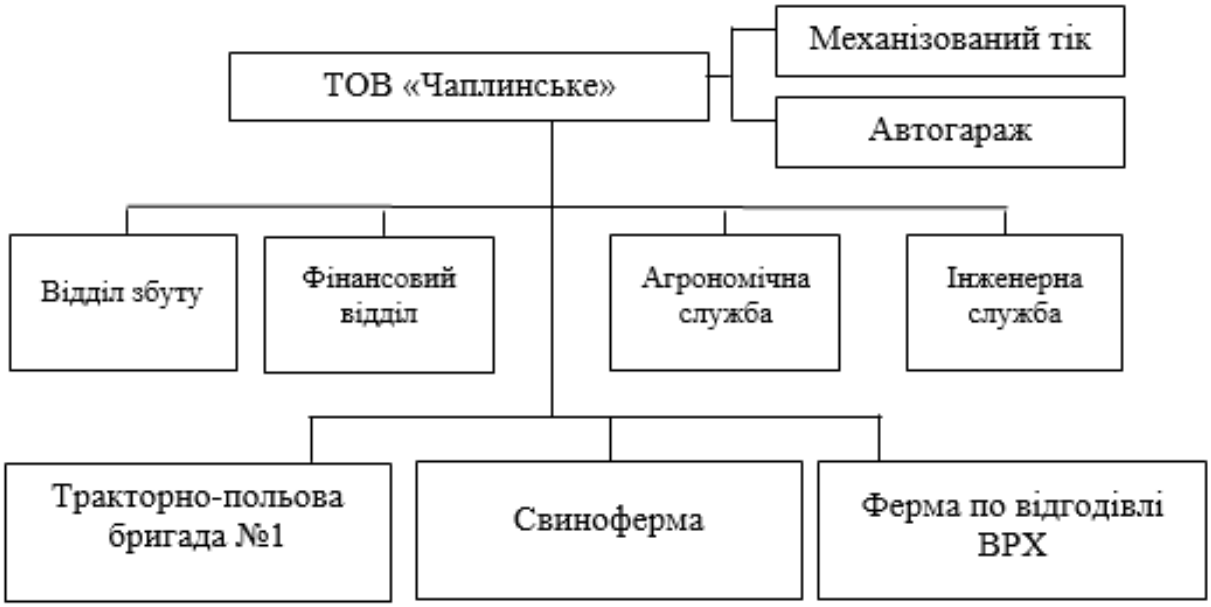


Схема організаційної структури ТОВ «Чаплинське» за 2022 рік

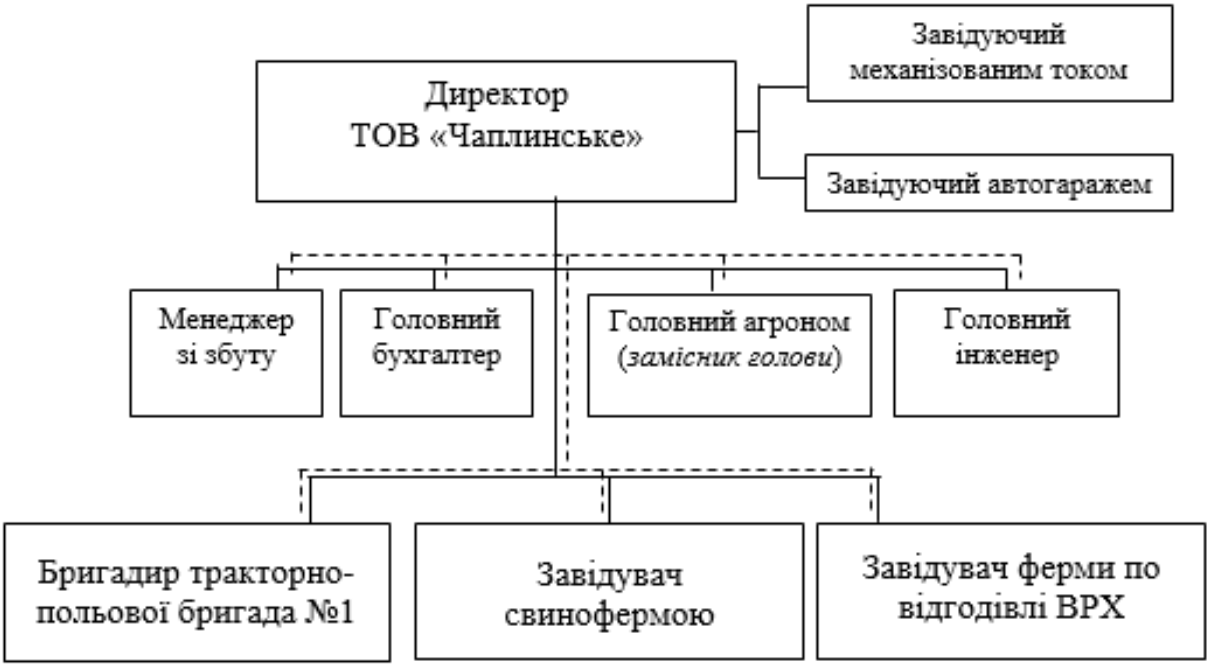


Схема структури управління ТОВ «Чаплинське» за 2022 рік

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чаплинське» за 2017-2022 роки**

| Показник | Значення показників за період 2017-2022 років, ∑ | | | | | | Абсолютне ланцюгове відхилення, ∑+/- | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн | 190450 | 200798,5 | 227984,5 | 274391 | 381505,5 | 492219 | +10348,5 | +27186 | +46406,5 | +107114,5 | +110713,5 |
| Статутний капітал, тис. грн. | 77454,4 | 120800,4 | 120800 | 120800 | 205688 | 284737 | 43346 | -0,4 | 0 | +84888 | +79049 |
| Чистий дохід, тис. грн. | 194513,5 | 259928 | 333459 | 206349 | 437870 | 681910 | +65414,5 | +73531 | -127110 | 231521 | +244040 |
| Собівартість реалізації, тис. грн. | 187632,7 | 245621 | 298788 | 211700 | 345585 | 565132 | +57988 | +53167 | -87088 | +133885 | +219547 |
| Чистий прибуток/збиток, тис. грн. | -22055,6 | -21584 | -23555 | -45696 | 42282 | 36253 | +471,6 | -1971 | -22141 | +87978 | -6029 |
| Рентабельність підприємства, в.п. | -0,11581 | -0,10749 | -0,10332 | -0,16654 | 0,110829 | 0,07365 | +0,0083 | +0,0042 | -0,063 | +0,2774 | -0,03718 |
| Чистий прибуток/ збиток на 1 акцію, тис. грн. | -0,071 | -0,04467 | -0,04875 | -0,09457 | 0,05139 | 0,03118 | +0,0263 | -0,00408 | -0,0458 | +0,146 | -0,02021 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн. | 27847,3 | 34234 | 45647 | 38237 | 52880 | 68748 | +6386,7 | +11413 | -7410 | +14643 | +15868 |
| Середньо-списокова чисельність працівників, чол. | 980 | 987 | 1105 | 1120 | 1295 | 1293 | +7 | +118 | +15 | +175 | -2 |
| Середньо-місячна заробітна плата, грн. | 2367,968 | 2890,409 | 3442,459 | 2845,015 | 3402,831 | 4430,78 | +522,44 | +552,05 | -597,44 | +557,82 | +1027,9 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів, в.п. | 0,33 | 0,48 | 0,42 | 0,77 | 0,75 | 0,54 | 0,15 | -0,06 | 0,35 | -0,02 | -0,21 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Додаток Б

**Інформація і її використання при прийнятті рішень щодо підвищення прибутковості підприємства**

| Назва інформації | Призначення інформації | Носій інформації |
|---|---|---|
| Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) | Загальний обсяг виручки звітного періоду, за рахунок чого вона була утворена, списання готової продукції на реалізацію. Аналіз динаміки змін виручки за декілька періодів. | Картка складського обліку матеріалів, прибутковий касовий ордер (далі– ПКО), фіскальний касовий чек, товарно-транспортна накладна. |
| Одержані дивіденди, одержані роялті, відсотки від володіння цінними паперами | Відображення фінансових доходів. Аналіз наявності та змін фінансових доходів підприємства. | ПКО, виписка банку, довідка бухгалтерії |
| Дохід від здачі майна в операційну оренду, фінансову оренду | Аналіз руху основних засобів підприємства, доцільність провадження іншої операційної діяльності підприємства. | ПКО, виписка банку, довідка бухгалтерії |
| Одержані штрафи, пені, неустойки | Аналіз втрат запасів, інших ТМЦ та динаміки змін інших операційних доходів підприємством (наприклад, імовірність задоволення виставлених претензій тощог) | ПКО, виписка банку, довідка бухгалтерії |
| Вартість безоплатно отриманих товарів; Одержана безповоротна фінансова допомога | Аналіз руху основних засобів підприємства, доцільність провадження іншої операційної діяльності підприємства. Аналіз загальної зміни балансової вартості основних засобів, структурний аналіз засобів, визначення фондорентабельності даних основних засобів. | Картка складського обліку матеріалів, акт введення в господарський оборот |
| Дохід від списання кредиторської заборгованості | Провадження факторного аналізу зміни суми іншого операційного доходу підприємства. | Довідка бухгалтерії |
| Відшкодування раніше списаної дебіторської заборгованості | Провадження факторного аналізу зміни суми іншого операційного доходу підприємства. | ПКО, виписка банку, накладна, картка складського обліку |
| Доходи, не враховані в попередніх звітних періодах | Аналіз впливу зміни помилок попередніх періодів на фінансовий результат діяльності підприємства у звітному періоді. | Довідка бухгалтерії |
| Дохід від реалізації необоротних і оборотних активів, майнових комплексів | Аналіз руху основних засобів підприємства, доцільність провадження іншої операційної діяльності підприємства. | ПКО, фіскальний касовий чек, інвентарна картка обліку об'єкта права інтелектуальної власності |
| Суми утворених позитивних курсових різниць | Аналіз руху основних засобів підприємства. | Довідка бухгалтерії |
| Дохід від продажу іноземної валюти | Аналіз руху основних засобів підприємства, доцільність провадження іншої операційної діяльності підприємства. | Виписка банку |
| Собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг) | Структурний аналіз витрат підприємства, пов'язаної із провадженням основної операційної діяльності. | Картка складського обліку матеріалів, накладна |
| Втрати від технічно неминучого браку продукції в разі її реалізації | Структурний аналіз витрат підприємства, пов'язаної із провадженням основної операційної діяльності. | Акт про брак, розрахунок бухгалтерії |
| Адміністративні витрати | Структурний аналіз витрат підприємства, пов'язаної із провадженням звичайної діяльності. | Картка складського обліку матеріалів, накладна |
| Витрати на збут | Аналіз динаміки зміни та факторного аналізу зміни збутових витрат та впливу цих змін на кінцевий чистий фінансовий результат діяльності підприємства | Картка складського обліку матеріалів, накладна |
| Інші операційні витрати | Структурний аналіз витрат підприємства, пов'язаної із провадженням звичайної діяльності. | Виписка банку, ПКО, картка складського обліку матеріалів |
| Фінансові витрати | Структурний аналіз витрат підприємства, пов'язаної із провадженням звичайної діяльності. | Виписка банку, довідка бухгалтерії |
| Втрати від участі в капіталі | Структурний аналіз витрат підприємства, пов'язаної із провадженням звичайної діяльності. | Виписка банку, довідка бухгалтерії |
| Податок на прибуток | Аналіз динамічних змін сум витрат на податок на прибуток підприємства | Довідка бухгалтерії |
| Надзвичайні витрати | Засвідчення факту існування таких витрат на підприємстві. | Довідка бухгалтерії |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Чаплинське».

Додаток В