

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Олександр ПОЛЯНЧИКОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту і права**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ**на дипломну роботу здобувачеві**

Полянчикову Олександрю Євгеновичу

1. Тема роботи «Удосконалення управління господарською діяльністю підприємства»

науковий керівник роботи Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ »

2. Строк подання роботи

3. Вихідні дані до роботи Звітність за рік ПП «НВП «ГОЛІАФ», фінансові прогнози, статистичні дані та правові акти.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити аспекти, пов'язані із управлінням підприємством; 2) надати організаційно-економічну характеристику ПП «НВП «ГОЛІАФ»; 3) здійснити оцінку показників результативності управління; 4) розробити рекомендації щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства.

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

1. Показники оцінки результатів економічної діяльності.

2. Організаційна структура ПП «НВП «ГОЛІАФ».

3. Шляхи покращення ефективності функціонування підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Олександр Полянчиков

Керівник роботи

Марія Демидова

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління господарською діяльністю підприємства»

Кваліфікаційна робота: 89 с., 6 рис., 23 табл., 6 додатків, 60 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю підприємства.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства.

Методи дослідження: методи соціально-економічних досліджень: аналізу, розрахунків, конструкцій, використання графіків, табличний, монографічний, методи прогнозування та інші аналітичні прийоми.

Досліджено аспекти, пов'язані із управлінням економічною діяльністю підприємства; надано організаційно-економічну характеристику ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»»; здійснено оцінку показників результативності управління підприємством; розроблено рекомендації щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Удосконалення. Управління. Продуктивність праці. Персонал. Ефективність. Мотивація. Розробка. Витрати. Проект.

KEYWORDS

Improvement. Management. Productivity. Personnel. Efficiency. Motivation. Development Costs. Project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Економічна сутність системи менеджменту підприємства.....	9
1.2 Підходи до аналізу та оцінки ефективності управління господарською діяльністю підприємства.....	17
1.3 Концептуальні основи підвищення результативності системи менеджменту	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» ЗА 2020-2022 РОКИ.....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».....	34
2.2 Стратегічний аналіз підприємства.....	41
2.3 Оцінка показників ефективності управління ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2022 роки.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».....	66
3.1. Напрями підвищення ефективності системи менеджменту ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».....	66
3.2. Оцінювання економічної доцільності впровадження проекту контролінгу	на

підприємстві.....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Удосконалення управління господарською діяльністю підприємства є важливою стратегічною необхідністю для забезпечення стійкого розвитку та успішної адаптації до мінливого бізнес-середовища. Різноманітні виклики та зміни в економіці, технологіях, законодавстві та споживацьких уподобаннях створюють потребу в постійному вдосконаленні методів управління підприємствами.

Сучасне підприємництво функціонує в умовах глибокого і складного глобалізованого бізнес-середовища, де конкуренція стає не лише регіональною, але й міжнародною. Глобальний ринок пропонує не тільки безмежні можливості для розвитку, але й ставить перед підприємствами численні виклики, на які ефективно управління стає відповіддю. Вдосконалення управлінських практик стає важливим стратегічним кроком для підприємств, щоб не лише вижити в умовах глобальної конкуренції, але й досягати стійкого успіху. Гнучкість у прийнятті рішень та швидкість реакції на зміни в ринкових умовах стають ключовими факторами в успішному веденні бізнесу.

Культурна та економічна різноманітність, що визначає глобальний ринок, вимагає від керівництва підприємства високого рівня культурної інтелігентності та готовності пристосовувати стратегії до різних національних та регіональних реалій. Управління повинне бути не лише результативним у фінансовому плані, але й спроможним побудови довгострокових відносин у міжнародному співтоваристві.

Роль технологій в управлінні також набуває все більшого значення.

Цифрова трансформація, використання штучного інтелекту, аналітика даних та інші інновації стають необхідні для оптимізації бізнес-процесів та підвищення продуктивності. Разом з тим, важливим елементом вдосконалення управлінських практик є також соціальна відповідальність підприємства. Урахування етичних та соціальних аспектів у веденні бізнесу стає не тільки показником корпоративної відповідальності, але й фактором формування позитивного бренду підприємства.

Загальна динаміка змін у споживацьких уподобаннях ставить перед підприємствами завдання постійної адаптації та вдосконалення управлінських стратегій. Ефективне управління господарською діяльністю повинно враховувати екологічні та етичні вимоги споживачів, забезпечуючи високу якість продукції та персоналізоване обслуговування. Тільки такий підхід дозволить підприємствам не лише утриматися на конкурентному ринку, але і зберегти та розширити свою клієнтську базу в умовах швидкозмінюваного бізнес-середовища.

Зростаюча конкуренція вимагає від підприємств системного та інноваційного управління. Інтеграція стратегій ефективного використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів та швидкої адаптації до змін на ринку є необхідним комплексом заходів для забезпечення стійкого розвитку та утримання лідерської позиції в сучасному бізнесі. Успішні підприємства визнають важливість оптимізації виробничих процесів для отримання якісного продукту та виходження на нові ринкові сегменти. Впровадження сучасних технологій та виробничих інновацій стає стратегічним інструментом у боротьбі за лідерство.

Збільшення ефективності управління ресурсами, такими як людські, фінансові та матеріальні, є важливою метою для забезпечення стійкого розвитку підприємства та гарантією сталого розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища. Раціональне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів дозволить підприємствам досягати високої ефективності та забезпечувати сталу конкурентоспроможність.

Отже, удосконалення управління господарською діяльністю підприємства є критично важливим для його успіху та стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення управління господарською діяльністю підприємства.

Для досягнення визначеної мети потрібно виконати наступні завдання:

- розглянути аспекти, пов'язані із системою управління економічною діяльністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»;
- здійснити оцінку показників результативності управління підприємством;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління господарською діяльністю ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти управління господарською діяльністю ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю підприємства.

У дослідженні використовувалися річні звіти бухгалтерської діяльності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ», інформація з обліку, фінансові звіти та їх регуляторні документи, а також наукова та літературна інформація з управлінських та економічних аспектів функціонування підприємства.

Під час проведення дослідження були використані різноманітні наукові та спеціальні методи в галузі економіки та статистики, математичні методи, а також методи соціально-економічних досліджень. Це методи аналізу, розрахунків, конструкцій, використання графіків, табличний, монографічний, методи прогнозування та інші аналітичні прийоми.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність системи менеджменту підприємства

Пошук методів для забезпечення результативності менеджменту підприємства визначається як центральне завдання економічної науки загалом. Це спостереження базується на численних чинниках [17]:

– по-перше, слід відзначити, що підприємство є ключовим елементом економічної системи та головним учасником ринкових відносин у країні.

Саме завдяки успішній системі управління підприємство досягає ефективності своєї діяльності, що, в свою чергу, сприяє стабільності економіки країни в цілому;

– по-друге, слід враховувати, що підприємства діють в умовах жорсткої конкуренції на ринку, де присутні підприємства різних форм власності. Таким чином, кожен з них має зацікавленість створити ефективну та конкурентоспроможну систему управління.

– по-третє, практично кожна особа є частиною певної системи управління, залежно від свого місця роботи або участі в бізнесі. Це означає, що майже всі цікавляться якістю та ефективністю управління конкретним підприємством.

Крім того, важливо відзначити, що різні аспекти системи управління досліджуються різними вченими: деякі з них спеціалізуються на теоретичних та організаційних аспектах системи управління, інші фокусуються на

практичних питаннях, ще інші аналізують зарубіжний досвід у цій сфері та намагаються адаптувати його до умов вітчизняного середовища, а деякі досліджують особливості управління враховуючи специфіку кожного окремого підприємства [11, 24].

Однак, основний акцент повинен бути зроблений на розвитку теоретичної бази цього питання. Саме теоретичне дослідження є фундаментом для успішної практичної реалізації, яку вимагають сучасні системи управління на підприємствах.

За певним методом, менеджмент визначають як процес розподілу та переміщення ресурсів. Проте розподіл ресурсів більш обґрунтовано розглядати як складову частину самого процесу управління, а не як його суттєву ознаку.

У той час як управління розглядається як цілеспрямована дія, цей підхід, до певної міри, обмежує поняття управління, оскільки цілеспрямована дія лише розкриває сутність впливу суб'єкта на об'єкт.

Підхід, який розглядає управління як складову частину або функцію організаційних систем, розкриває основною ідеєю будови організації. Проте, в цьому підході сутність управління залишається невизначеною.

Управління, яке визначають як діяльність, що складається з планування, організації, мотивації та контролю, зводить сутність управління до переліку загальновідомих функцій управління, що також, загалом, обмежує сутність самого поняття управління.

З найбільш обґрунтованих, є підхід, у якому менеджмент є процесом, що перетворює контрольовану систему в заздалегідь визначений стан. Можна вважати його найцілеспрямованішим і комплексним. Цей підхід може служити основою для докладного визначення поняття "система управління підприємством". Отже, існує об'єктивна необхідність дослідження принципів такої системи [14, 37].

Систему зазвичай розглядають як згрупування певних частин і зв'язків між ними, що відрізняється своєю єдністю та спільною метою. Елементами

системи, як правило, є ціль, підзавдання, підсистеми, функції, особи, об'єкти, принципи та засоби забезпечення.

Отже, в першу чергу, важливо чітко визначити мету та завдання системи, яка керує підприємством.

Ціль системи менеджменту підприємства найкраще можна пояснити, враховуючи розглянуті раніше аргументи, таким чином: мета системи менеджменту підприємства полягає в перетворенні поточного стану системи на бажаний стан.

До ключових завдань менеджменту підприємства зазвичай відносять такі аспекти [8, 26]:

- планування та виготовлення товарів і послуг, враховуючи вимоги споживачів та наявних ресурсів;
- максимально ефективного використання висококваліфікованих працівників;
- сприяння мотивації співробітників через створення відповідних умов праці та системи оплати;
- визначення необхідних ресурсів відбувається без доступних джерел постачання;
- формування вектору діяльності підприємства та її реалізація;
- встановлення конкретних цілей для подальшого розвитку організації.
- створення набору заходів для досягнення визначеної мети;
- проведення систематичного контролю за результатами діяльності організації та виконанням поставлених завдань.

Даний перелік завдань, які вирішує менеджмент підприємства, вважають в повній мірі вичерпним.

У контексті підсистем системи управління підприємством слід зазначити, що ці підсистеми формуються і розробляються індивідуально, з урахуванням конкретних потреб і вимог підприємства. Отже, цей перелік завдань щодо управління підприємством є повністю вичерпним у даному

контексті [10, 46].

Кожним окремим підприємством, але традиційно до таких підсистем відносять (рисунок 1.1).

У контексті функцій системи менеджменту підприємства можна припустити, що ця система виконує аналогічні завдання, які характерні для управління взагалі.

У свою чергу, загальновідомими функціями управління є такі [3,18]: проектування; координація; стимулювання; моніторинг.



Рис. 1.1. Підсистеми системи менеджменту підприємства [15]

Це означає, що кожна з цих функцій представлена як індивідуальний процес, що виконується в рамках операцій системи управління підприємством.

Функції системи менеджменту підприємства відображено у таблиці 1.1.

Щодо суб'єктних та об'єктних параметрів системи менеджменту підприємства, важливо підкреслити, що це індивідуальне питання, яке визначається кожним підприємством окремо відповідно до його структури управління, організаційної структури та конкретних особливостей діяльності.

У загальному розумінні, суб'єкт може бути розглянутий як керівна підсистема, а об'єкт - підсистема, яка підлягає керуванню в системі управління підприємством. Залежність суб'єкта від об'єкта відбувається через цілеспрямовану дію. Принцип є основним, вихідним положенням теорії та правилом дії в будь-якій сфері організації або правилом поведінки для особистості [9, 47].

Таблиця 1.1

Характеристика функцій системи менеджменту підприємства [28]

Функція	Характеристика
Планування	<p>Задачі виробництва, включаючи вимоги до якості та кількості продукції. Стандарти та нормативи витрат ресурсів на одиницю виробленої продукції. Приблизні розрахунки витрат на виробництво в різних підрозділах підприємства. Прогнозовані фінансові показники, пов'язані з господарською діяльністю. Планування або прогнозування грає важливу роль, оскільки визначає ціль, до якої прагне підприємство. Без докладного плану або прогнозу, система управління не може оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси, яка кількість продукції виробляється та реалізується, і який фінансовий результат отримується. Служба планування, яка має в своєму складі кваліфікованих фахівців, повинна існувати на кожному підприємстві і займатися стратегічним плануванням його розвитку. Успішне управління та виживання підприємства базується на стратегії, яка втілюється у конкретних планах та програмах, які ретельно розробляються з огляду на можливі зміни в економічній сфері.</p>
Організація	<p>Організація означає процес, який має на меті найбільш ефективно Синергія різних ресурсів, таких як матеріальні, робочі, енерго-ресурси тощо, у процесі виготовлення продукції.</p> <p>Успішність організації виявляється в успішному злитті всіх цих активів та їх оптимальному використанні. Отже лівова частка продуктивного часу керівництва витрачається на організацію</p>

	виробничого процесу.
Мотивація	Мотивація, як компонент управління, спрямована на прийняття рішень та підтримку їх виконання через встановлення правил, інструкцій і вказівок щодо використання трудового потенціалу та матеріальних ресурсів. Вона передбачає підпорядкування і узгодження дій між членами команди, де працівники наділяються функціями керівництва та виконання. Мотивація передбачає розробку правил та умов щодо винагороди за високу продуктивність у роботі. Система премійної оплати праці спрямована на мотивацію зростання результативності праці, скорочення витрат виробництва та підвищення якості виробів. За допомогою мотивації, керівництво спрямовує зусилля персоналу на досягнення стратегічних та тактичних завдань.
Контроль	В цілому, контролювання є інструментом, який забезпечує всі рівні керівництва даними про становище об'єкта менеджменту. Контролююча діяльність включає в себе встановлення нормативів для функціонування системи та їх узгодження з планованими завданнями, створення системи збору інформації, виявлення відхилень від установлених стандартів, порівняння фактичних показників з планованими значеннями, вплив на осіб, що пов'язані з контрольною ситуацією, та прийняття рішень на основі отриманої інформації. Для ефективної моніторингової діяльності необхідні дані щодо стану об'єкта управління, ресурсів підприємства та їх оптимального використання, процесів, які відбуваються на підприємстві, такі як постачання, виробництво, збут, і так далі.

Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються у конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо – господарської діяльності, тобто вони набувають відповідного змісту будучи задіяними в організації конкретних функцій менеджменту. Функції планування, організаційна діяльність, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними на тій підставі, що будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування [13].

У побудові системи менеджменту підприємства важливим етапом є створення основних принципів управління. Основні принципи системи менеджменту підприємства [22, 19]:

1. Принцип сталого розвитку системи життєзабезпечення. Робота підприємства, як господарської системи, повинна сприяти збереженню екосистеми та ефективному відтворенню всіх її складових.

2. Принцип спрямованості підприємства на соціальні потреби. Головною метою функціонування підприємства повинно бути виробництво товарів і послуг, які відповідають потребам суспільства.

3. Принцип юридичного регулювання управління. Управління підприємством повинно враховувати економічне та правове регулювання процесів з урахуванням нормативних актів, які встановлюють правила та законність управління.

4. Принцип науково обґрунтованої системи управління передбачає врахування економічних законів та законів мислення при формуванні системи управління, а також використання наукових методів, що сприяють стабільності системи управління.

5. Підхід системного менеджменту. Даний метод означає, що підприємство розглядається як комплексна система, що складається з взаємозалежних елементів (підсистем), а також враховується його взаємодія з навколишнім середовищем. Підхід системного управління дозволяє врахувати всі необхідні зв'язки та взаємодії всередині системи управління та при встановленні цілей - урахувати всі аспекти та спрямовувати управлінські процеси на досягнення цих цілей.

6. Принцип спрямованості підприємства на інноваційний розвиток. Для підвищення конкурентоздатності підприємства, його економічний розвиток має бути спрямований на вкладення коштів у інновації, зокрема у нові технології та підходи до управління.

Принцип порівняльності альтернатив менеджерських рішень в процесі їх обрання. Різні варіанти управлінських рішень порівнюються за такими

критеріями: часом, якістю, ступенем впровадження, методами отримання інформації, рівнем ризику та невизначеності. Перелік принципів системи управління підприємством не є жорстко визначеним, і тому кількість і зміст цих принципів можуть варіюватися залежно від загальної місії та завдань кожного конкретного підприємства. Останнім компонентом системи управління підприємством, який слід враховувати при її створенні, є забезпечення правильної функціональності цієї системи [12].

Отже, система менеджменту підприємства побудована з урахуванням системного підходу включає всі необхідні компоненти. Розкриття суті кожного з цих елементів допомагає сформулювати повне розуміння управління підприємством.

З урахуванням цього обґрунтування і системного підходу, можна надати більш деталізоване визначення поняття "система менеджменту підприємства": система управління підприємством - це складна структура, де елементи взаємодіють між собою на основі об'єктивних цілей, і ця взаємодія організована таким чином, щоб керовані підсистеми досягали стану, який відповідає певній меті, завдяки свідомій діяльності впливового суб'єкта [5, 7].

Запропоноване визначення відрізняється від інших визначень завдяки тому, що воно розкриває взаємозв'язок між елементами системи більш докладно, враховує ціль управління і є більш комплексним. Окрім того, це визначення наголошує на важливості функціонування такої системи в умовах кризи [34, 55].

Необхідність засвоєння основ антикризового фінансового управління обумовлена тим, що в середовищі нестабільної економічної ситуації підприємства постійно стикаються з негативним впливом чинників, які призводять до економічних проблем і банкрутства. Перед вивченням питань, пов'язаних з антикризовим фінансовим управлінням, важливо розглянути сутність банкрутства підприємства [16, 38].

Фінансова криза – це період діяльності підприємства, коли фінансові відносини на ньому стають дисбалансованими, і керівництво підприємства

має обмежені можливості впливу на цю ситуацію. Це може включати загрозу підприємницького банкрутства, його функціонування в умовах втрати прибутковості або відсутності потенціалу для успішної роботи. З точки зору фінансового управління, кризовий стан підприємства означає, що воно не може забезпечувати необхідні фінансові ресурси для своєї поточної діяльності.

Фінансову кризу на підприємстві характеризують за наступними аспектами: причини її виникнення, вид кризи та стадія її розвитку. Визначення цих параметрів дозволяє коректно встановити, в чому полягає фінансова неспроможність підприємства та обрати найбільш ефективні антикризові заходи. Ураховуючи вище сказане, можна прийти до висновку, що в період кризи необхідно провести огляд та внести певні зміни до системи менеджменту підприємства.

Вказане реформування вимагає наступних дій [25, 56]:

- додати до списку завдань аналіз фінансової неспроможності, пошук можливостей для покращення фінансової стійкості та вивчення зовнішнього середовища для виявлення фінансових загроз.

- відкоригувати мету системи менеджменту підприємства, спрямовуючи її на досягнення бажаного стану та отримання фінансової стабільності для керованої підсистеми.

- включити аналіз та прогнозування в функцію планування, що в кризових умовах набуває особливого значення.

Окреслені пропозиції на думку автора, безперечно сприятимуть наданню побудованій системі ознак, які є необхідними для системи в умовах фінансової кризи. Проте, безперечно, теоретична обізнаність в побудові антикризової системи менеджменту підприємством сприятиме досягненню мети підприємства в умовах підвищеної складності з практичної точки зору.

1.2. Підходи до аналізу та оцінки ефективності управління господарською діяльністю підприємства

Більшість вчених погоджуються з твердженням, що економічна "ефективність визначається шляхом порівняння результатів з витратами та відображає використання ресурсів, капіталу, матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів". Ефективність всієї організації залежить від якості та своєчасності управлінських рішень, спрямованості впливу і якості організації управлінських процесів.

Ураховуючи історію виникнення та розвитку поняття ефективності, існує багато різних підходів до її оцінки. Наприклад, Пивнев Е.С. вказує на два основних підходи до оцінювання результативності: експертний та еталонний, які наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методики оцінки результативності за Пивневим Е.С. [41]

Назва методики	Підґрунтя для проведення оцінки	Характеристики
Стандартна	Аналіз як наявного об'єкту, так і системи управління, яку проектують, зі стандартним варіантом системи.	Цілісний аналіз звітних або проектних даних у порівнянні з встановленими нормами або фактичними даними ефективності існуючої системи.
Фахова	Якісно-кількісний підхід	Результати, які досягає організація у своїй діяльності, у тому числі зростання виробничого обсягу, збільшення прибутку, зниження собівартості, зменшення обсягів капіталовкладень, поліпшення якісних характеристик продукції та скорочення строків впровадження нової техніки. Важливим чинником є також зміст та організація процесу управління, якими засобами і методами організація керує своєю діяльністю: результативність, ефективність, адаптивність, гнучкість, оперативність і надійність, а також індикатори витрат.

	Спроможність організаційної структури та її техніко-організаційного рівня до доцільного використання та оптимізації.	Найважливіші показники, що характеризують статичний стан системи управління (включаючи елементи, ступінь централізації функцій, встановлені стандарти для керування, розподіл обов'язків та повноважень, рівень спеціалізації та структурну відокремленість системи).
--	--	---

Таким чином, загальну ефективність можна оцінювати за допомогою наступних формул [35, 57]:

$$\begin{aligned} \text{Ефективність} &= \frac{\text{Корисний результат}}{\text{Використані ресурси}} \quad \text{або} \\ \text{Ефективність} &= \frac{\text{Якість (ссукупність корисних споживчих здатностей)}}{\text{Витрати}} \end{aligned} \quad (1.1)$$

Серед основних критеріїв оцінки, які враховують завдання та підходи стратегічного управління, можна виділити такі [13, 48]:

- комплексність: потрібно аналізувати, як зміни в діяльності підприємства впливають на його партнерів, клієнтів і постачальників;
- багатофакторність: враховувати багато різних чинників та взаємозв'язків;
- пріоритетність: визначення тих складових, які справляють більший ефект на результати функціонування компанії;
- постійність: оцінка має проводитися неперервно і систематично в процесі підвищення ефективності, стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства;
- надійність: використання методів, які надійно відображають характеристики та стан підприємства.

Аналіз результативності господарювання можна проводити двома основними методами: перший полягає в аналізі різних показників як комплексу, а другий метод включає в себе розрахунок єдиного інтегрального показника ефективності.

Оцінку ефективності можна визначати через ряд показників, пов'язаних з фінансовою та господарською діяльністю підприємства, а також шляхом

обґрунтування вигідності інвестицій та інноваційних заходів. Зазвичай використовуються такі показники, як рентабельність виробництва, витратність виготовлення одиниці товару, що вказують на результативність використання ресурсів, праці, основних фондів і фінансових коштів на підприємстві [29, 58].

Так, основним показником для аналізу результативності господарювання є рентабельність. Аналіз рентабельності підприємства включає в себе різні показники, які можуть давати уявлення про його прибутковість, використовуючи два підходи [36]:

- прибутковість продукції;
- операційний прибуток;
- прибутковість від продажу;
- прибутковість ресурсів;
- прибутковість капіталу;
- прибутковість власних фондів;
- прибутковість продажу;
- рентабельність стратегічних інвестицій;
- рентабельність акцій.

З позиції оцінки ефективного використання ресурсів та досягнення цілей, де враховуються фінансові та не фінансові показники, критерії результативності можуть бути розподілені таким чином (рис 1.2).

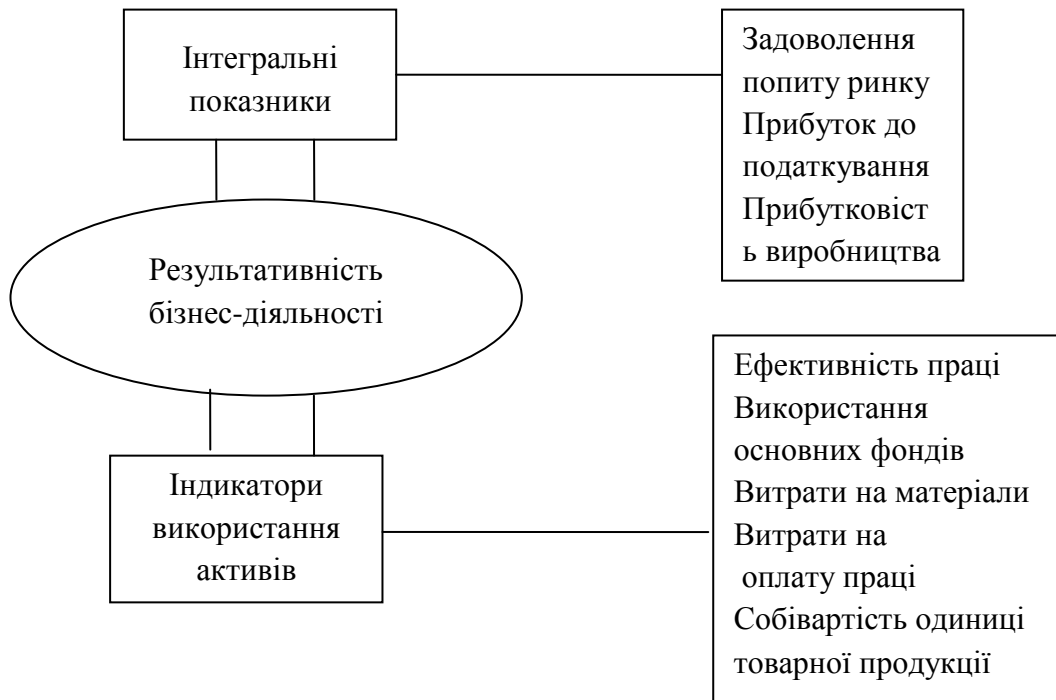


Рис. 1.2. Показники оцінки результатів економічної діяльності [52]

Оцінка результативності підприємства, використовуючи комплексний та системний підхід, може бути покращена шляхом поліпшення фінансових показників, управління на основі вартості підприємства, створення інтегрованих систем вимірювання результатів в різних сферах діяльності, та використання показників ефективності, що базуються на аналізі грошових потоків, такі як чиста поточна вартість, індекс доходності, внутрішня норма доходності та інші.

Основним індикатором успішності функціонування підприємства є отримання заданого кінцевого результату за найбільш оптимальним використанням виробничих та фінансових ресурсів, тому головним завданням у покращенні ефективності є розумний розподіл цих активів з ціллю отримання найкращих показників.

Під досягненням найкращих результатів мається на увазі досягнення оптимальних показників при досягненні кінцевих цілей і стратегічних завдань загальноекономічного розвитку промислових підприємств. Зокрема, індикатори результативності використання активів включають в себе оцінку

результативності використання працівників, матеріалів та фінансових ресурсів.

Результативність господарювання залежить від керівництва підприємством та процесом ухвалення керівних рішень. Пивнев Е.С. визначив "ефективність управління як відносну оцінку результативності конкурентоспроможної системи управління, що виявляється через різні показники як об'єкта управління, так і управлінської діяльності (суб'єкта управління)" [31].

Для оцінки результатів виробничої та фінансової діяльності можна використовувати методику, яку розробила І.Б. Чичкало-Кондрацька. Ця методика дозволяє оцінювати як ресурсні, так і управлінські можливості для відновлення підприємства в майбутньому.

Оцінка можливостей для поліпшення продуктивності діяльності підприємства у цілому включає в себе три етапи, і кожен з них має свою власну структуру:

На початковому етапі проводиться аналіз рентабельності власних фондів ($R_{ВК}$) підприємства у певному періоді, враховуючи його зміни за такою формулою [39]:

$$R_{ВВ} = \frac{Pr}{ВК} \quad (1.2)$$

де Pr – прибуток;

$ВК$ – власні фонди підприємства.

На основі порівняння показників між поточним і базовим періодами та аналізу їх динаміки, приймається рішення про подальше оцінювання. Підходи ресурсів та управління розглядаються як два аспекти для оцінки: потенціалу виробничих ресурсів і ресурсів управління.

На наступному етапі кількісної оцінки визначаються масштаби резервів

активів, які зазвичай використовуються для збереження і розвитку. Для досягнення цієї цілі проводять розрахунки.

Ефективність використання кожного ресурсу (Π):

$$\Pi = \frac{\text{ВП}}{P_{\text{рес}}} \quad (1.3)$$

де ВП – випуск продукції;

$P_{\text{рес}}$ – виробничий ресурс.

– результативність використання усіх ресурсів (E):

$$E = \frac{\text{ВП}}{\sum_{i=1}^n P_{\text{рес}}} \quad (1.4)$$

– рентабельність виробничих активів ($P_{\text{рес}}$):

$$P_{\text{рес}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{\sum_{i=1}^n P_{\text{рес}}} \quad (1.5)$$

Останній показник відображає здатність виробничих ресурсів генерувати таку продукцію, яка має попит на ринку та приносить прибуток. Якщо відзначається тенденція до зниження показників, приймається рішення про переважний аналіз тих ресурсів, чиє робочий вміст зменшився. Для досягнення цієї мети необхідно розробити систему часткових показників, що характеризують результативність використання основних людських ресурсів та обігових фінансових ресурсів. Сумарні критерії розраховуються шляхом використання математичних методів з економічного аналізу.

На третьому етапі кількісної оцінки встановлюються резерви для поліпшення результативності підприємства, яке адаптоване до ринкового

середовища. Для цього розробляється модель, яка використовує множинні показники, і обчислюються відповідні критерії [1, 23]:

$$\frac{Пр}{ВК} = \frac{Пр}{ВР} \times \frac{ВР}{ВП} \times \frac{ВП}{ВК} \quad (1.6)$$

де Пр – прибутковість;

ВК – власні фонди підприємства;

ВП – виготовлення товарів;

ВР – прибуток від продажу.

Факторний аналіз використовується для визначення причин, які призводять до погіршення результатів важливих показників. В цій моделі, співвідношення тенденції відображає, наскільки ефективно функціонує певний підрозділ підприємства. У разі позитивного розвитку підприємства, ми спостерігаємо зростання цих коефіцієнтів і дотримання відповідного співвідношення темпів росту (Т):

$$T_{Пр} \geq T_{ВР} \geq T_{ВП} \geq T_{ВК} \quad (1.7)$$

Отже, оцінку результативності підприємств потрібно проводити, враховуючи різні аспекти: комплексність, системність та здатність адаптуватися. При проведенні оцінки важливо розглядати як кількісні, так і якісні показники та аналізувати їх з точки зору того, наскільки підприємство досягає своїх цілей, визначає свою конкурентоспроможність та виявляє результативність своєї діяльності.

1.3. Концептуальні основи підвищення результативності системи менеджменту

Зростаюча конкуренція та змінне ринкове середовище змушують

підприємства активно шукати способи покращення своєї продуктивності, що проявляється у зниженні витрат на виробництво, збільшенні прибутковості, розширенні свого ринкового сегменту і інших показниках. Вони також повинні активно реагувати на зміни в ринковому середовищі, зокрема, розширювати свою аудиторію і підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Ці виклики ставлять підприємства в умови постійних змін і вимагають пошуку нових рішень і стратегій для досягнення успіху.

До ключових компонентів розвитку сучасних підприємств, які впливають на підвищення результативності їх діяльності, можна включити [49, 59]:

- оновлення та технічне модернізація основної частини виробничих засобів;
- підвищення рівня технологічності виробництва і розширення обсягів експорту завдяки виробництву високотехнологічних товарів;
- усунення непродуктивного використання робочих ресурсів;
- збереження лише необхідного кількісного складу працівників та уникнення прихованого безробіття у різних формах;
- зменшення витрат матеріалів у виробництві та впровадження технологій, які дозволяють ефективно використовувати ресурси, уникати втрат і зменшити відходи, з метою збільшення виробництва конкурентоздатної продукції;
- впровадження методик, які ставлять головним споживача і створюють систему управління відносинами з клієнтами;
- використання інформаційних технологій для автоматизації і контролю процесів.

Елементи, які можна об'єднати (ресурси та можливості) на підприємстві та на які корисно впливати управлінськими заходами з метою підвищення загальної ефективності підприємства, відображено у таблиці 1.3.

Напрями елементів управління ефективністю [50]

Елементи, що визначають результати управління	Вектори елементів менеджменту ефективності
Результативність менеджменту	Послідовна реалізація контрольних та управлінських прийомів
	Визначення завдань
	Система розподілу обов'язків
Управління результатами діяльності	Оцінка виконання завдань
	Формулювання задач
	Управлінський процес
Менеджмент результативності працівників	Фактори та стандарти оцінки
	Оцінювання кадрів
	Результати

Основні фактори підвищення продуктивності функціонування підприємств можна узагальнити у трьох сферах [42]:

- менеджмент витрат та активів;
- сфери розвитку та удосконалення виробництва та інших видів діяльності;
- зміни в системі управління підприємством і всіма аспектами його діяльності.

– менеджмент витрат та активів. Підприємства активно аналізують свої витрати та ресурси з метою їх ефективної оптимізації. Це включає в себе пошук шляхів зменшення витрат на виробництво та оптимізацію використання ресурсів, що може включати в себе покращення управління запасами, оптимізацію постачання, а також зменшення втрат та відходів.

Перший з цих напрямків, що спрямований на зростання результатів функціонування підприємства, акцентує увагу на важливості проведення аналізу того, як ефективно використовуються наявні матеріальні ресурси та робоча сила. При цьому необхідно враховувати ступінь використання техніки в різні періоди часу, компоненти вартості виробництва продукції, яка

виготовляється, особливо з точки зору відносної частки зносу, витрат на матеріальні ресурси та заробітну платню в цій структурі. Ці показники важливі для аналізу і потрібно розглядати їх в залежності від часу, а також намагатися порівняти їх із індикаторами оточуючих конкурентних підприємств, якщо це можливо. Щодо оборотних фондів, найкритичнішим індикатором є швидкість їх обертання. Тому важливо проаналізувати фактори, що сприяють її збільшенню, включаючи [4, 45]:

- скорочення незавершених виробничих процесів;
- оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами;
- збільшення активності маркетингових заходів;
- скорочення обсягів непогашених боргів клієнтів.

Оптимізація робочих процесів, що ще не завершилися передбачає позбавлення виробництва від надмірних запасів та незавершених виробничих операцій, що можуть затримувати робочі ресурси та призводити до зайвих витрат. Аналіз включає в себе виявлення основних причин незавершеності процесів та розробку стратегій для її зменшення.

Оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами - це важливий аспект, що передбачає раціональне використання матеріалів та технічних ресурсів, включаючи мінімізацію витрат і запобігання втратам. Оптимізація полягає в ретельному аналізі процесів закупівель, використання матеріалів та управління запасами.

Розширення ринкового сегменту та збільшення обсягів продажів вимагає активного маркетингу, включає в себе розробку ефективних маркетингових стратегій, рекламну кампанію та активну комунікацію з клієнтами. Для досягнення розширення ринкового сегменту та збільшення обсягів продажів необхідно активно впроваджувати маркетингові підходи. Цей процес передбачає вивчення ринку та споживачів, розробку та впровадження стратегій, спрямованих на привертання нових клієнтів та збільшення лояльності існуючих. Це також включає в себе проведення рекламних кампаній для підвищення свідомості про продукцію чи послуги, а

також активну комунікацію з клієнтами для збору відгуків, врахування їхніх потреб і відповідь на їх запити [43].

Скорочення обсягів непогашених боргів клієнтів передбачає зменшення заборгованості клієнтів перед підприємством. Аналіз включає в себе ідентифікацію причин заборгованості та розробку методів для її зменшення, включаючи удосконалення системи кредитування та взаємодію з клієнтами. Скорочення обсягів непогашених боргів клієнтів передбачає зменшення суми заборгованості, яку клієнти мають перед підприємством. Цей процес включає в себе аналіз причин, що спричиняють заборгованість, та розробку стратегій для її зменшення. Ці стратегії можуть включати удосконалення системи надання кредитів, встановлення ефективної системи стягнення боргів, а також покращення комунікації та взаємодії з клієнтами для запобігання заборгованості.

Крім цього, необхідно акцентувати увагу на інших способах ефективного використання матеріальними активів. Це включає в себе проведення аналізу основних причин втрат та неефективного використання ресурсів, розробку обґрунтованих норм витрат матеріалів, організацію використання вторинних ресурсів, створення системи стимулювання економії сировинних та матеріальних ресурсів та оцінку її ефективності, а також акцент на використанні передових інноваційних сировинних матеріалів. Всі ці заходи спрямовані на оптимізацію використання матеріальних ресурсів та зменшення витрат, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства [44, 60].

У відношенні оцінки раціонального використання людського резерву підприємства, необхідно акцентувати увагу на наступних аспектах: внутрішні витрати робочого часу; втрати часу на роботу через зміни в особовому складі; рівень використання механічних, автоматизованих і комп'ютерних засобів для праці; оцінка системи мотивації працівників; визначення структури кваліфікаційних характеристик працюючих.

У рамках другого, організаційного напрямку, проводиться пошук

способів підвищення результативності процесів, що розгортаються в межах підприємства. В цьому контексті основна увага приділяється ефективності управління як першочерговому аспекту.

Суттєвою складовою високої продуктивності підприємства та, отже, значним резервом для її покращення є організування процесу виробництва. У контексті конкретних умов підприємства необхідно аналізувати всі аспекти, які визначають раціональність організації робочого процесу - від робочого середовища працівника чи спеціаліста до загального рівня функціонування підприємства. Для підприємств сфери виробництва, з урахуванням, звичайно, специфіки їхньої діяльності, особлива увага має бути приділена можливостям впровадження більш ефективних методів виробництва, таких як масове виробництво чи великосерійне виробництво, що охоплює такі напрямки [27]:

- оптимізація процесів. Удосконалення робочих процесів та виробничих процедур може сприяти підвищенню продуктивності та якості продукції.

- розширення асортименту та ринкових сегментів. Розробка нових продуктів чи послуг і розширення географічного охоплення ринків може допомогти збільшити обсяги продажів та ринкову присутність.

- покращення управління. Оптимізація організаційної структури, впровадження сучасних систем управління, а також використання інформаційних технологій для покращення управлінських процесів.

- якість та інновації. Фокус на покращенні якості продукції та впровадженні інноваційних рішень може зробити підприємство більш конкурентоспроможним.

Іншою стратегією для підвищення продуктивності є технологічний напрямок, який має два важливих аспекти: матеріальний аспект та той, що стосується нематеріальної сфери. Перший з них включає в себе модернізацію технічної інфраструктури, а другий аспект стосується організаційних і правових питань. За думкою багатьох дослідників, подолання механічного та технологічного відсталості передбачає не лише перехід до сучасних

технологій, але і впровадження комплексу підходів, відомого як корпоративна культура. Зміни в системі управління підприємством та всіма аспектами його діяльності є однією із ключових сфер, що сприяє підвищенню продуктивності функціонування підприємств. Ця сфера охоплює різноманітні аспекти, що можуть бути розглянуті в широкому контексті [2, 30]:

- управління витратами та ресурсами. Ефективне управління фінансовими та матеріальними ресурсами, включаючи раціональне використання бюджету, оптимізацію закупівель та логістики;
- стратегічне управління. Розробка та впровадження стратегічних планів та цілей, що визначають спрямованість діяльності підприємства;
- управління якістю. Забезпечення високої якості продукції чи послуг, що включає в себе впровадження систем якості та контроль за стандартами.
- управління ресурсними потоками. Моніторинг та оптимізація внутрішніх процесів та потоків на підприємстві, включаючи виробництво, логістику, управління запасами та обіг коштів;
- управління персоналом. Розвиток та мотивація персоналу, а також планування ресурсів людських ресурсів;
- інновації та дослідження. Стимулювання інновацій та досліджень для покращення продукції;
- маркетинг та розвиток ринків. Активний маркетинг та розробка нових ринкових стратегій для збільшення обсягів продажів та ринкової частки;
- системи управління змінами. Здатність до ефективного впровадження змін у діяльність підприємства та адаптація до змін в зовнішньому середовищі;
- організаційна структура та управління. Розробка оптимальної організаційної структури та управління всіма аспектами підприємства.

Впровадження змін, пов'язаних із внутрішніми та зовнішніми чинниками для поліпшення продуктивності підприємств, сприятиме отриманню позитивних результатів не лише на економічному рівні, але й у

сферах соціального та екологічного впливу.

Основним джерелом покращення економічної продуктивності є раціональне формування, підтримка та оптимізація використання потенціалу ресурсів компанії (рис 1.3).

Аналіз ресурсного потенціалу передбачає докладне вивчення наявних ресурсів на підприємстві, оцінку їх поточного стану та розробку стратегій для їх оптимізації та відновлення.

Цей аналіз може включати в себе оцінку фізичних та людських ресурсів, визначення їх ефективності та раціонального використання, а також розробку планів для поповнення та вдосконалення ресурсів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Цей процес включає в себе [6, 32]:

- оцінку фізичних ресурсів, таких як обладнання, сировина, матеріали, а також їхню якість, технічний стан та ефективність використання;
- аналіз людського потенціалу, включаючи кваліфікацію, досвід та продуктивність працівників, а також можливості для їхнього навчання та розвитку;



Рис. 1.3. Шляхи покращення результативності функціонування підприємства [20]

– визначення оптимального ресурсного використання та пошук шляхів їх оптимізації, включаючи зменшення втрат та вдосконалення процесів

виробництва;

– розробку стратегій та планів для поповнення та відновлення ресурсів, зокрема шляхом інвестицій в модернізацію обладнання, набуття нових технологій та розвитку людського потенціалу.

Оцінка продуктивності використання потенціалу в виробничій сфері та розрахунок міри його впливу є складною та багатоплановою процедурою, що передбачає глибокий огляд факторів та параметрів, які впливають на функціонування підприємства. Цей аналіз включає в себе наступні аспекти [21, 33]:

1. Вивчення виробничих потенціалів підприємства, включаючи його матеріальні та технічні ресурси, обладнання, людський капітал та інші активи.

2. Оцінку ефективності використання цих ресурсів, зокрема ступінь технічного завантаження, швидкість обороту оборотних коштів, продуктивність праці, якість та витрати на виробництво.

3. Аналіз впливу цих факторів на фінансові результати підприємства, включаючи чистий прибуток, рентабельність, обсяги продажів та інші ключові показники.

4. Розробку стратегій та рекомендацій для покращення використання потенціалу напрямку виробництва, зокрема оптимізацію процесів, інвестиції в модернізацію та розвиток кадрового потенціалу.

5. Визначення міри впливу різних факторів на ефективність та прийняття рішень щодо найбільш обіцяних напрямків покращення продуктивності та прибутковості.

Створення умов для ефективного використання і відновлення ресурсів охоплює широкий спектр заходів і аспектів, які спрямовані на оптимальне ресурсне використання та сприяння їхній сталій регенерації. Створення умов для ефективного використання і відновлення ресурсів є важливим завданням для підприємств, оскільки це допомагає підвищити їхню стійкість, конкурентоспроможність та спроможність досягати стратегічних цілей [40].

Дослідження зовнішніх аспектів, які мають вплив на фінансову систему, представляє собою важливий аспект аналізу і прогнозування економічного розвитку. Зовнішні чинники охоплюють широкий спектр аспектів та подій, які можуть мати вплив на економічну діяльність на рівні країни чи регіону.

З отриманих результатів аналізу підприємства слід виділити його внутрішні і зовнішні можливості, а також ресурси, за допомогою яких можливим є підвищення ефективності. При цьому важливо враховувати, які з цих ресурсів та можливостей можуть призвести до найбільших позитивних результатів за мінімальних витрат. Також варто враховувати можливі ризики змін на підприємстві. На підставі цього аналізу слід приймати управлінські рішення, спрямовані на досягнення покращення ефективності.

Висновки до розділу 1:

1. У контексті забезпечення системи менеджменту підприємства слід враховувати такі компоненти: інформаційне, нормативно-правове, фінансове, кадрове та методичне забезпечення. Отже, система менеджменту підприємства побудована з урахуванням системного підходу включає всі необхідні компоненти. Розкриття суті кожного з цих елементів допомагає сформулювати повне розуміння управління підприємством.

2. Аналіз результативності господарювання можна проводити двома основними методами: перший полягає в аналізі різних показників як комплексу, а другий метод включає в себе розрахунок єдиного інтегрального показника ефективності. Оцінку ефективності можна визначати через ряд показників, пов'язаних з фінансовою та господарською діяльністю підприємства, а також шляхом обґрунтування вигідності інвестицій та інноваційних заходів.

3. Зростаюча конкуренція та змінне ринкове середовище змушують підприємства активно шукати способи покращення своєї продуктивності, що проявляється у зниженні витрат на виробництво, збільшенні прибутковості, розширенні свого ринкового сегменту і інших показниках. Вони також

повинні активно реагувати на зміни в ринковому середовищі, розширювати свою аудиторію і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» ЗА 2020-2022 РОКИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»

ПП «Науково-виробниче підприємство «Голіаф », зареєстроване 21 січня 1994 року, є самостійним юридичним суб'єктом з статутним капіталом, розділеним на частки. Розмір кожної частки визначається положеннями установчих документів цього підприємства.

Підприємство засноване згідно до чинного законодавства України, що діяло на момент його утворення. У своїй корпоративній діяльності воно керується внутрішніми положеннями Статуту та чинним законодавством України. Розташоване за адресою: 49000, м. Дніпро, вул. Володимира Антоновича, буд. 47.

Основні сфери функціонування підприємства можна класифікувати наступним чином:

- оптова торгівля металами. Основним напрямком діяльності є оптова торгівля металевим асортиментом, що включає в себе оптові постачання та реалізацію металевих продуктів на ринку;
- виробництво конструкційних елементів зі сталі (формування структурних деталей, виготовлення сталевих компонентів);
- обробка сталі для створення будівельних матеріалів, виготовлення елементів для будівельної сфери;
- виробництво металевих конструкцій, створення деталей для промислового використання.

Для ведення фінансової звітності, що відповідає діючим нормам та

забезпечення користувачів потрібною інформацією, керівництво досліджуваного приватного підприємства "Науково-виробниче підприємство 'Голіаф'" ухвалило облікову політику та план документообігу. Зміст облікової політики та плану документообігу було формалізовано шляхом видачі відповідних наказів.

Облікова політика була розроблена та сформована керівником і головним бухгалтером згідно з установленими стандартами та внутрішніми процедурами. Відповідно до ухваленої облікової політики:

– основні засоби на приватному підприємстві "Науково-виробниче підприємство 'Голіаф'" відображаються на основі фактичних витрат, що пов'язані із їхнім придбанням, доставкою, встановленням, та виготовленням. До основних засобів включаються витрати на неповністю закінчені роботи з основних ремонтних робіт, які, по завершенні, будуть віднесені до вартості даного об'єкту з майбутнім амортизаційним процесом. Знос активів нараховується відповідно до податкового законодавства за податковим методом.

– запаси, які знаходяться на балансі приватного підприємства "Науково-виробниче підприємство 'Голіаф'", охоплюють різноманітні компоненти, такі як сировина та матеріали, напівфабрикати, швидкозношувані предмети, які зберігаються на складі тощо.

Облік запасів ведеться на основі їх собівартості, що включає витрати на їхнє придбання, доставку та обробку.

Для визначення витратної вартості продукції, що реалізується використовується методика точного визначення наявних ресурсів, що були фактично використані;

– фінансові витрати Приватного Підприємства "Науково-виробниче підприємство 'Голіаф'" включають витрати, що покривають сферу виробництва продукції, загальні виробничі витрати, адміністративні витрати та витрати на оподаткування прибутку;

– доходи, отримані від реалізації продукції, є головним джерелом

фінансування діяльності підприємства. Цей аспект відноситься до фінансової виручки, отриманої в результаті продажу товарів та послуг власного виробництва на внутрішньому ринку. Розмір доходів визначається обсягами виробництва і змінами у залишках нереалізованої продукції, що впливає на обсяг реалізації.

Ключовим завданням облікової служби є забезпечення адміністрації підприємства необхідною інформацією для прийняття раціональних менеджерських рішень та здійснення ефективного контролю за збереженням власності.

Відповідає за ведення фінансового обліку та дотримання процесу реєстрації всіх господарських транзакцій у первинних документах, зберігання оброблених документів, реєстрів і звітів на протязі періоду, не менше трьох років директор підприємства.

У процесі налагодження та утримання системи бухгалтерського обліку підприємство керується визначеними стандартами фінансового обліку.

ПП «Науково-виробниче підприємство «Голіаф» індивідуально:

- обрало відповідну структуру для організації бухгалтерського обліку;
- визначило стратегію та принципи облікової політики.
- визначило структуру бухгалтерського обліку як систему специфічних реєстрів обліку, порядку та методології реєстрування та впорядкування даних в них, дотримуючись єдиної нормативно-правової бази. При цьому враховано особливості власної діяльності та техніку ведення інформації;
- створило інтегровану систему та структури внутрішнього господарського обліку, звітності і контролю за господарськими транзакціями, визначає повноваження працівників стосовно участі у підписанні бухгалтерських документів;
- ухвалило норми щодо процесу обігу документів та методології обробки облікової інформації.

Підприємство індивідуально визначає свої стратегічні призначення та

головні напрями розвитку, спрямовуючись на галузеві науково-технічні прогнози, відповідні пріоритети, ринкову кон'юнктуру продукції та економічний контекст.

Зобов'язання приватного підприємства «Науково-виробниче підприємство «Голіаф»:

- урахування державних замовлень та інших контрактних зобов'язань при формулюванні стратегії господарської діяльності;

- зобов'язання виконувати установлені державні замовлення відповідно до встановлених нормативів.

ПП «Науково-виробниче підприємство «Голіаф»:

- здійснює своєчасну сплату податкових обов'язків в рамках законодавства України;

- проводить модифікацію та повний відновлювальний захід щодо основних активів;

- здійснює оперативні заходи що забезпечують виробничі процеси матеріалами та технікою;

- забезпечує створення належних умов для високопродуктивної праці, правил та нормативів праці, безпечного робочого місця, а також соціального страхування.

Управління організацією представляє собою процес, який включає в себе взаємопов'язані дії, спрямовані на формування та оптимальне використання ресурсів організації з метою досягнення визначених цілей. Цей управлінський процес виявляється через послідовність етапів, які здійснюються апаратом управління та керівником, маючи на увазі систематичне досягнення конкретних результатів.

Для забезпечення ефективності функціонування ПП "НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» важливим є його організаційна структура. Під організаційною структурою підприємства розуміється система організаційної побудови, що відображає взаємозв'язки та ієрархічні зв'язки

між різними відділами.

ПП "НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» має всі необхідні легальні документи, включаючи ліцензію на господарську діяльність, а також має запроваджену систему менеджменту якості, охорони праці та екологічної безпеки.

Прибуток ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» формується за рахунок доходів, отриманих в результаті операційної діяльності, після відрахування матеріальних та аналогічних витрат, оплати праці, урахування податків, кредитних відсотків, штрафів та інших обов'язкових витрат.

Чистий прибуток, який залишається після цих відрахувань, є внутрішнім надбанням підприємства. Взаємодія з бюджетом регулюється чинною законодавчою базою.

Головною метою діяльності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» є досягнення фінансового успіху (отримання прибутку). Відповідальність за фінансово-господарську сферу підприємства несуть вищевказані посадові особи: керівник підприємства, заступник директора, керуючий продажами.

Структура управління ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» відображена на рисунку 2.1.

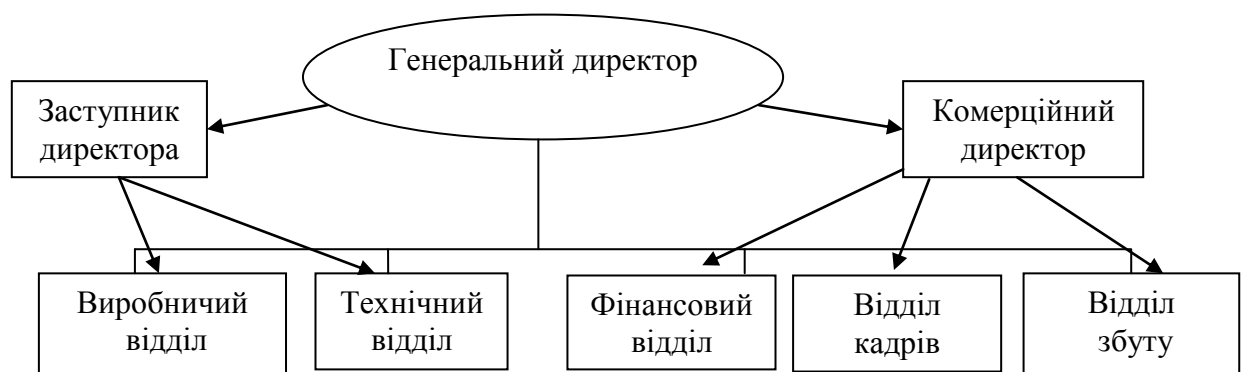


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»

Структура бухгалтерії ПП "НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» віднесена до лінійного типу, що передбачає пряму підпорядкованість всіх виконавців головному бухгалтеру. На даному підприємстві головний бухгалтер відповідає за ведення всього обліку, зокрема податкового.

Структура внутрішньої організації бухгалтерського відділу визначена оперативно-виробничим принципом розподілу облікової праці, при цьому структурні підрозділи формуються згідно з топологічними ознаками: сектор, що відповідає за облік праці та заробітної плати, сектор обліку матеріалів і витрат виробництва і сектор податкового обліку.

Кожен із секторів виконує повний спектр облікових завдань, включаючи збір та обробку первинних документів, проведення аналітичного та синтетичного обліку, підготовку звітності та проведення оперативно-економічного контролю.

Основний обсяг аналітичних завдань на підприємстві виконується фінансовим відділом, який розробляє нові бюджети витрат та проводить розрахунки для окремих видів продукції, робіт і послуг. Додатково фінансовий відділ відповідає за визначення цін, аналіз калькуляцій постачальників послуг і виконання різноманітних інших завдань.

Кадрове управління на даному підприємстві здійснюється відділом кадрів, який належить до сфери впливу комерційного директора. У своїй діяльності відділ кадрів керується рішеннями уряду, місцевими органами влади та управління, а також відповідним законодавством.

Винагорода працівників ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» формується відповідно до їх особистого трудового внеску, пов'язана з результативністю функціонування підприємства, від податків і не має максимального обмеження.

Бухгалтерія проводить розрахунок та утримання заробітної плати,

керуючись штатним розкладом, який визначено відповідно до затвердженого графіку відвідування працівниками та інформації з табеля обліку фактично відпрацьованого часу.

Оплата тимчасових працівників здійснюється відповідно до умов трудового договору. Виплата заробітної плати проводиться двічі щомісяця, і у випадку, коли день оплати праці припадає на неробочий день, оплата здійснюється напередодні цього дня.

Організація роботи апарату управління ґрунтується на розробці набору правил, які визначають місце і функції кожного відділу апарату управління та кожного працівника в системі управління. Ці правила також визначають порядок взаємодії між структурними підрозділами, стандарти міжособистісних відносин всередині апарату управління, а також методи впливу на діяльність об'єкта управління та засоби спілкування з оточуючим середовищем.

ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛІАФ" знаходиться під керівництвом генерального директора. Робочий графік керівника складає сорок годин на тиждень відповідно до внутрішнього регламенту.

Кожного тижня на початку робочого періоду керівник організовує оперативну нараду, на якій обговорюються основні вектори діяльності апарату менеджменту та вирішуються різноманітні питання, пов'язані з роботою організації.

Посадова інструкція менеджера визначає всі завдання, обов'язки і права працівників ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛІАФ". Цей документ встановлює норми та правила, які регулюють трудові відносини в організації.

Загалом, організація роботи апарату управління вважається задовільною і дозволяє ефективно виконувати всі необхідні завдання. З малою кількістю працівників у складі апарату управління можна оперативно

вносити необхідні корективи в роботу персоналу, що сприяє підвищенню результативності виконання завдань.

2.2. Стратегічний аналіз підприємства

Стратегічний аналіз – це глибоке вивчення позитивних і негативних чинників, що мають вплив на економічне положення підприємства в майбутньому, а також способів отримання запланованого результату. Застосовуючи стратегічний аналіз, розробляється комплексний довготривалий план дій підприємства, забезпечується всебічна допомога менеджерам в прийнятті рішень.

Стратегічний аналіз вивчає різноманітні фактори та можливі вектори, які підприємство має використовувати для свого розвитку. Ці фактори аналізуються в комплексі з орієнтацією на довгострокову перспективу. Основною метою стратегічного аналізу є створення змістовного та, в певному сенсі, формального опису об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей і потенційних напрямків його подальшого розвитку. Цей процес спрямований на отримання глибшого розуміння потенційних напрямків розвитку та визначення стратегій, які дозволять ефективно досягти поставлених цілей.

Об'єктом стратегічного аналізу є концептуальні напрями, за якими функціонує та розвивається підприємство, а також можливості. Ці аспекти вивчають з позиції укріплення його місця на ринку у довгостроковій перспективі.

В результаті стратегічного аналізу формується системне моделювання підприємства та його взаємодії з оточенням. Отримана системна модель дозволяє зрозуміти внутрішні взаємозв'язки та взаємодію компонентів підприємства, а також визначити його місце та роль в бізнес-середовищі. Це допомагає управлінцям та керівникам визначити стратегічні напрямки розвитку, адаптувати підприємство до змін.

Висновки та результати аналізу умов господарювання ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛІАФ" представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз умов господарювання ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»

Назва фактора	Ступінь вагомості	Спосіб впливу
Чинники безпосереднього впливу:		
Джерела постачання	З погляду макроскопічного підходу, організацію можна вивчати як структуру, що займається перетворенням різних "входів" у конкретні "виходи". Основні компоненти, що виступають у ролі входів, включають робочу силу, матеріали, обладнання, енергію та капітал.	Взаємовідносини між ТОВ "ВКП "Голіаф" та постачальниками, які забезпечують постачання необхідних ресурсів, можна розглядати як безпосередню взаємодію зовнішнього середовища з організацією. Змінюваність якості та цін на ресурси може породжувати різні виклики та проблеми для підприємства.
Матеріальні ресурси	Неможливість забезпечити доставку необхідних ресурсів визначених обсягів та в необхідні терміни може викликати значні труднощі для функціонування ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ".	Ця модель постачання передбачає потребу в тісній взаємодії між ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ" та його постачальниками.
Фінансові ресурси	Для того щоб ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ" могло зростати і розвиватися, важливо мати надійних "постачальників" капіталу.	Існує різноманітність потенційних інвесторів, серед яких можна виділити банки, інвестиційні та кредитні програми, акціонерів, а також приватних осіб.
Людські ресурси	Для виконання завдань, поставлених цілей, ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ" має наявний персонал з відповідними спеціальностями та високою кваліфікацією.	Ключовий ресурс, який гарантує ефективність та успішність діяльності організації, - це люди, здатні компетентно використовувати високотехнологічні процеси, капітал та матеріали.
Законодавство і органи влади	Правовий статус ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ" визначає правила, за якими організація може здійснювати своє функціонування і визначає	Законодавство часто визначається не лише своєю складністю, але й постійною змінністю. В Україні

	обов'язки щодо сплати податків.	приймається значна кількість законів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства, регулюючи діяльність ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ".
Органи державного управління	Ці інстанції встановлюють власні нормативні вимоги, які мають обов'язкову силу, подібну до законодавчих актів.	Міністерства та відомства Уряду, Центральний банк, департаменти виконують функції контролю за діяльністю в різних.
Законотворчі органи на регіональному та муніципальному рівнях	Рішення суб'єктів державних і місцевих органів влади створюють додаткові ускладнення для функціонування ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ".	Кожен учасник владних структур належним чином вимагає від ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ" отримання ліцензій, накладає обмеження на вибір місця для здійснення діяльності та накладає податковий тягар.
Покупці	Успішність ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ" залежить від її здатності створювати для своїх споживачів цінну продукцію.	Забезпечення вимог клієнтів є ключовим аспектом у забезпеченні високоякісних послуг.
Конкурентні підприємства	Якщо організація не зможе більш ефективно задовольняти потреби споживачів, ніж конкуренти, то вона стикається з загрозою короткотермінового існування.	Споживачі не є єдиним об'єктом конкурентної боротьби для ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ". Організація також змагається за доступ до робочих ресурсів, капіталу та права використовувати технічні нововведення.
Чинники опосередкованого впливу:		
Економічна ситуація	Економічна кон'юнктура може значно впливати на можливості здобуття капіталу для власних потреб.	Економічний клімат має вплив на ціноутворення різних ресурсів і спроможність споживачів придбавати конкретні товари та послуги від ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ".
Культурно-соціальні фактори	Основні пріоритети та культурні звичаї. Зміна цих установок має вплив на сприйняття працівниками як позитивних аспектів в діяльності ПП.	Ці аспекти впливають на надані ТОВ "ВКП "ГОЛІАФ" послуги, оскільки вони формують смаки та уподобання споживачів.
Політична обстановка	Відношення владних та управлінських та судових органів до	Для розширення сфери послуг можливість політичних змін

	підприємства. Важливим фактором є рівень політичної стабільності.	може вести до обмежень у правах власності.
--	---	--

Результати оцінки зовнішнього середовища ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» наведено в Додатку А.

Для виявлення суттєвих аспектів та проблем, що існують на підприємстві, передбачено проведення SWOT-аналізу, який відображений у таблиці 2.2.

SWOT-аналіз є методологією, яка фокусується на вивченні сильних і слабких аспектів підприємства, а також на врахуванні можливостей і загроз, що впливають із зовнішнього середовища.

На даному етапі стратегічного планування керівники порівнюють результати аналізу зовнішнього оточення з внутрішнім профілем підприємства для вивчення його сильних і слабких позицій, а також визначити взаємозв'язані можливості та загрози для бізнесу.

Сильні аспекти діяльності становлять основу конкурентоспроможності підприємства, і їх важливо утримувати та посилювати в ході конкурентної боротьби. У випадку слабких сторін, керівництво повинно прийняти всі заходи для їх усунення.

Таблиця 2.2

Сильні та слабкі сторони діяльності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»

Складові середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Сервіс, рівень обслуговування, конкурентність	1. Широкий спектр обслуговування	1. Присутність конкурентів.
	2. Рівень обслуговування.	2. Ризик втрати конкурентних позицій
	3. Задоволення споживачів.	3. Посилення асортименту обслуговування
Операційне середовище	1. Внутрішні інновації	1. Недостатність автотранспорту
	2. Дієвий контроль за якістю	2. Брак необхідного обладнання
	3. Виключно інноваційні технології	3. Старе устаткування

Складові середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Система управлінської діяльності	1. Висококваліфікована технічна команда	1. Проблеми із забезпеченням стабільності робочих місць
	2. Система дієвого адміністрування	2. Несистематична підготовка
	3. Експертний персонал	3. Низький рівень розвитку соціально-економічних ініціатив
Персонал	1. Стабільність кадрового складу	1. Брак робочих рук
	2. Експертний рівень спеціалістів	2. Дефіцит інвестицій у розвиток персоналу
	3. Лідерство в інноваціях	3. Відсутність активності від персоналу
Фінансова діяльність	1. Відсутність зобов'язань на довгий строк	1. Низька продуктивність активів
	2. Фінансова незалежність	2. Обмежені інвестиційні перспективи
	3. Фінансова стійкість	3. Мала фінансова дохідність
Репутація бізнесу	1. Високий ступінь довіри зацікавлених сторін	1. Низька інвестиційна активність в рекламу
	2. Реклама з високим рівнем результативності	2. Оптимізація процесів надання послуг
	3. Культура організації	3. Розвиток позитивного підходу до власної роботи

Головний директор визначає стратегічні напрямки руху підприємства, ґрунтуючись на своїй стратегічній візії і орієнтації на досягнення конкретних цілей. На місцях, бухгалтерський відділ разом з керівником підприємства ретельно аналізують та конкретизують етапи, необхідні для досягнення зазначених цілей. Вони також визначають оптимальні стратегії та методи, які слід вжити для досягнення цих цілей.

У компанії "ГОЛІАФ" основний акцент робиться на планах, що охоплюють найближчу перспективу. У той час як увага, приділена довгостроковим і середньостроковим планам, є обмеженою і непомітною.

У ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛІАФ" відсутнє стратегічне планування, хоча є потреба у його впровадженні. Ситуація обумовлена наявністю сприятливих можливостей у зовнішньому

середовищі, які можуть служити катализатором для подальшого розвитку компанії. Стратегічне планування в цьому контексті призначене для наукового обґрунтування можливих наслідків, ймовірність появи яких існує у майбутньому, та розробки ключових показників розвитку підприємства на плановий період. Даний метод є прийнятним для ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».

Слабкі сторони компанії: відсутність маркетингових досліджень та неефективна програма просування продукції. Суть полягає в тому, що стратегічний план, який визначає основні напрями діяльності організації, відіграє важливу роль у покращенні розуміння компанією структури маркетингових досліджень. Цей план також сприяє кращому усвідомленню процесів вивчення потреб споживачів, планування виробництва, стратегії просування, реалізації та ціноутворення.

Додатково, враховуючи попередні виклики, з якими стикнулася компанія, виникає необхідність перейти від жорсткої системи планування до більш гнучкої моделі діяльності. Минулий досвід показав, що існує значна кількість непередбачуваних факторів, які впливають на організацію, і це вимагає адаптивності та готовності до змін у стратегічному плануванні та взагалі в управлінні компанією. Впровадження цього підходу можна реалізувати через розробку стратегії діяльності організації. У цій стратегії визначаються ключові цілі та завдання, а також їх ресурсне та фінансове забезпечення. Додатково визначаються шляхи і методи виконання поставлених завдань, а також стратегії вирішення виникаючих проблем.

Після створення конкретного переліку переваг і недоліків компанії, а також визначення загроз і можливостей, настає етап встановлення їх залежності.

Для цього розробляється матриця SWOT, яка відображає взаємодію між внутрішніми сильними і слабкими сторонами компанії та зовнішніми можливостями і загрозами.

Після детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, ми

формуємо парні комбінації "сила – можливість", "сила – загрози", "слабкість – можливість" і "слабкість – загроза". Ці комбінації стають основою для формування перспективного плану діяльності ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛІАФ". Зібрані дані узагальнено і представлено у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ
ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий стандарт якості	1. Неоптимальне використання можливостей, повільні оборотні процеси
2. Розширення виробничого спектру	2. Обмежена територіальна охопленість
3. Обширна лінійка товарів	3. Неоптимальне використання маркетингових інструментів
4. Професійний сервіс	4. Програма просування з низькою ефективністю
Загрози	Можливості
1. Підвищення інтенсивності конкуренції	1. Зростання клієнтської бази
2. Зростання цін на вихідні матеріали	2. Розширення географії реалізації
3. Економічна нестійкість	3. Успішна зовнішня реклама
4. Підвищення інфляційного тиску	4. Введення нових послуг для клієнтів

На кожному елементі матриці SWOT слід відібрати ті комбінації, які мають вирішальне значення для формування перспективного плану діяльності ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛІАФ".

Особливу увагу слід приділяти парам, відібраним з розділу "Сила і можливість", оскільки ці комбінації служитимуть основою для створення стратегії, що базується на використанні сильних сторін компанії для

максимізації переваг, що виникають з можливостей у зовнішньому середовищі.

У випадку пар, що розташовані в секторі "Слабкість і можливість", стратегія має бути спрямована на те, щоб, використовуючи можливості, які виникли, подолати наявні слабкості в організації. У ситуації, коли пара знаходиться в секторі "Сила і загроза", стратегія має базуватися на використанні сильних сторін підприємства для зменшення чи усунення можливих загроз. У випадку пар, які розташовані на полі "Слабкість і загроза", підприємство повинно формулювати стратегію, яка дозволить йому подолати свої слабкості і водночас спробувати запобігти або зменшити можливі загрози, що належать йому.

Поєднавши внутрішні аспекти сильних та слабких сторін зовнішніх факторів, таких як загрози та можливості, можна зробити висновки та прийняти рішення щодо ключових стратегічних напрямків розвитку.

Відповідно до проведеного аналізу, ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛІАФ" знаходиться в вигідному положенні на ринку у своєму сегменті. Під час розробки майбутніх варіантів руху підприємства рекомендується розширити асортимент продукції в цьому сегменті. Це дозволить підприємству покращити своє положення на ринку і максимізувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Для ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» рекомендується обрати маркетингову стратегію зростання. Це обумовлено тим, що маркетингові стратегії зростання спроектовані для підприємств, які діють на перспективних ринках збуту, мають конкурентні переваги та можуть ефективно використовувати необхідні фактори успіху.

Існують три основні типи маркетингових стратегій зростання: інтенсивний зріст, інтегративний зріст і диверсифікаційний зріст. Для нашого підприємства найбільш доцільно вибрати стратегію інтенсивного зростання. Це обумовлено тим, що ця стратегія включає в себе такі підходи, як глибоке проникнення на ринок, розвиток ринку та розвиток продукту.

Тактика зайняття ринкової позиції спрямована на збільшення обсягів продажів та долі у ринковій структурі, при цьому не змінюючи його відносин на товарно-ринковому рівні. Цю стратегію можна втілити шляхом привертання нових споживачів до продуктів нашої організації на ринку, що вже існує.

Планування зростання долі ринку передбачає адаптацію наявних товарів чи послуг компанії для нових ринків збуту. Цей підхід може бути здійснений шляхом привертання нових сегментів ринку до існуючих товарів чи послуг (з метою зробити їх доступними для більшої кількості споживачів) або розширення географії збуту з наявним товаром чи новим.

Шляхом здійснення стратегічної оцінки оточуючого середовища було виявлено наступне:

- визначено ключові можливості у зовнішньому середовищі, які можна використовувати для розв'язання завдань, пов'язаних із збереженням позицій ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» на ринку;
- основні загрози в зовнішньому середовищі, які можуть створювати проблеми для успішності ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»;
- основні сильні сторони, на які можна спиратися при використанні можливостей і конкурентних переваг;
- слабкі сторони, які утруднюють зростання і розвиток.

На підставі проведеного стратегічного аналізу доцільно резюмувати, що ключовою проблемою ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» є відсутність стратегічного планування.

На підставі проведеного аналізу виявлено кілька проблемних питань, що пов'язані із відсутністю стратегічного планування.

Відсутність планування ставить підприємство в ситуацію, де:

- немає чіткого усвідомлення майбутніх завдань;
- відсутній навик розглядати господарювання як безперервний процес, в якому поточні дії тісно пов'язані з майбутніми;

– втрачає свою орієнтацію в господарському середовищі, оскільки вона орієнтується лише на короткострокові інтереси і не розуміє загального контексту подій;

– не здатна визначити основні потреби ринку;

– опиняється в менш вигідному положенні порівняно з іншими учасниками ринкової діяльності.

2.3. Оцінка показників ефективності управління ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2022 роки

В першу чергу, слід виконати аналіз характеру змін окремих показників балансу ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ». Це означає здійснення аналізу балансу по горизонталі та, відповідно, по вертикалі для виявлення та оцінки змін у різних позиціях балансового звіту.

Висновки щодо вертикального та горизонтального аналізу фінансової звітності ПП "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»" за 2020 п- 2021 роки наведено в Додатку Б та Додатку В.

Аналіз структури активів балансу показує, що необоротні активи зросли на 614 тис. грн. у 2021 році відносно 2020 року, головним чином завдяки таким показникам:

1) збільшення залишкової вартості нематеріальних активів на 76 тис. грн., що є на 62 % більше в 2021 році відносно 2021 року;

2) збільшення вартості основних фондів на 187 тис. гривень в 2021 році, або на 10 % більше від 2020 року. Це відбулося в основному за рахунок придбання нового обладнання.

У 2021 році вартість оборотних активів зменшилася з 37113 тис. грн. до 35810 тис. грн., що відзначає спад на 3,5% відносно 2020 року. Це зниження було викликане зменшенням вартості готової продукції з 2732 тис. грн. до 18 тис. грн., що становить 99,4% менше, ніж у 2020 році. Також спостерігалось

зменшення заборгованості за товари на 8,9%. Також вартість грошових активів зменшилася на 4,3% відносно 2020 року. Вартість інших оборотних активів також скоротилася на 27,8% відносно 2020 року.

Натомість вартість товарів збільшилася з 3065 тис. грн. до 8690 тис. грн., і дебіторська заборгованість за авансами зросла з 4206 тис. грн. до 5715 тис. грн. відносно 2020 року.

З вертикального аналізу активів балансу можна визначити, що у випадку ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» це співвідношення не є ідеальним. У 2020 році необоротні активи становили 4,7%, в той час як оборотні активи склали 95,4%. У 2021 році це співвідношення змінилося і стало 6,4% до 93,7%.

Під час проведення горизонтального аналізу пасиву балансу за 2020-2021 роки встановлено:

- вартість статутного капіталу не змінюється і складає 44 тис. грн.;
- вартість резервного капіталу зросла з 543 тис. грн до 658 тис. грн., що відзначається збільшенням на 17,4% відносно 2020 року;
- вартість нерозподіленого прибутку суттєво зросла в 2021 році - на 20,2%, досягнувши 10985 тис. грн.

Підприємство здійснює повне самофінансування, не залучаючи довгострокові кредити від банків і не має жодних фінансових зобов'язань, які вважаються довготривалими;

- вартість зобов'язань перед кредиторами зменшилася з 20559 тис. грн. до 17498 тис. грн., що представляє собою зменшення на 14,9% відносно 2020 року.

В результаті вертикального аналізу пасиву балансу можна визначити, що співвідношення залученого капіталу до власного в 2020-2021 роках дорівнює нулю. Це вказує на те, що підприємство повністю фінансується власним капіталом, що робить його фінансово стабільним, і таким, що не залежить від будь-яких кредиторів.

Однак, при цьому, підприємство не використовує зовнішні кредити і

ризикуює власними коштами в ході своєї діяльності. У даному дослідженні проведено оцінку фінансових результатів за 2021 рік за допомогою горизонтального аналізу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз фінансового звіту ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ
ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2021 рік**

Найменування показника	Значення		Горизонтальний аналіз	
	2021 р.	2020 р.	відхилення, ±	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
Доход від продажу продукції	128723	91614	37110	28,8
Податок на додану вартість	21538	11760	9778	45,4
Інші відрахування з доходу	31	7	24	78,6
Чистий доход від продажу продукції	107154	79847	27308	25,5
Собівартість реалізованої продукції	92696	69102	23594	25,5
Валовий прибуток	14458	10745	3714	25,7
Інші доходи від операційної діяльності	2538	4130	-1592	-62,7
Адміністративні витрати	5201	4276	925	17,8
Витрати на збут	3775	3322	453	12,1
Інші витрати від операційної діяльності	3039	5630	-2590	-85,3
Операційний прибуток (збиток)	4982	1647	3335	66,9
Прибуток до оподаткування від звичайної діяльності	4982	1647	3335	66,9
Податок на прибуток	849	424	426	50,1
Прибуток від звичайної діяльності	4133	1223	2910	70,41
Чистий прибуток	4133	1223	2910	70,41
II ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ				
Матеріальні затрати	92696	29656	63040	68,1
Амортизація	957	739	218	22,8
Витрати на оплату праці	4649	2978	1671	35,9
Соціальні відрахування	1888	1085	803	42,6
Інші витрати від операційної діяльності	3039	5630	-2591	-85,3
Разом	103229	40088	63141	84,1

Аналізуючи фінансовий звіт за 2021 рік, можна відзначити, що у звітному періоді доход, отриманий від продажу продукції зріс на 28,8%, з 91 614 тис. грн. у 2020 році до 128 723 тис. грн. у 2021 році.

Отже, чистий дохід, отриманий від продажу продукції у 2021 році склав 107 154 тис. грн., що представляє зростання на 25,5% відносно попереднього періоду. Проте вартість виробництва продукції, що реалізується також зросла, з 69 102 тис. грн. у 2020 році до 92 696 тис. грн. у 2021 році, що є збільшенням на 25,5%.

Отже, у 2021 році відбулося зростання адміністративних витрат на 17,8%, витрат на збут – на 12,1%. Операційні витрати, що належать до інших категорій, зменшилися до 3039 тис. грн, що представляє собою спад на 85,3% відносно 2020 року. За тим же періодом відбулося підвищення матеріальних затрат на 68,1%, витрат на оплату праці – на 35,9%, а також соціальних відрахувань – на 42,6%.

Висновки, отримані в результаті аналізу звітності ПП "НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛІАФ" за 2021-2022 роки, наведені в Додатку Г та Додатку Д.

На підставі аналізу балансу за 2021 та 2022 роки можна визначити, що вартість необоротних активів у 2022 році зменшилася на 20%. Ця динаміка пов'язана із такими показниками:

- зменшення остаточної вартості основних фондів з 1961 тис. грн. до 1703 тис. грн., що вказує на спад вартості цих активів на 13% відносно 2021 року, при одночасному збільшенні їх зносу на 15%;

- суттєве зниження вартості незавершеного будівництва на 89%.

У 2022 році відзначається зростання вартості оборотних активів на 52% порівнюючи з 2021 роком. Цей розвиток пояснюється збільшенням вартості таких елементів: зростання вартості виробничих запасів на 113 тис. грн.; запуск нового проекту, який відображається в показнику "незавершене виробництво" і складає 3585 тис. грн. у 2022 році; зростання вартості товарів

на 37% означає, що ціни на товари підвищились на 37% відносно минулого періоду; підвищення вартості дебіторської заборгованості за виданими авансами на 77% вказує на те, що сума коштів, яку ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» недоотримало від своїх клієнтів за авансами, зросла на 77% порівнюючи з минулим періодом; збільшення вартості іншої поточної дебіторської заборгованості з 7 тис. грн. до 512 тис. грн., що на 98% більше за 2021 рік, вказує на те, що сума коштів, яку ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» недоотримало від інших дебіторів, зросла з 7 тис. грн. до 512 тис. грн., що є збільшенням на 98% порівнюючи з минулим роком.

Загальне збільшення вартості балансу у 2022 році на 39488 тис. грн., що складає 50% відносно 2021 року, вказує на те, що сукупна вартість активів та пасивів ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» зросла на 39488 тис. грн., що представляє половину вартості балансу відносно минулого періоду.

Після здійснення аналізу пасиву балансу по вертикалі та, відповідно, по горизонталі за період 2021-2022 років встановлено, що вартість власного капіталу у 2022 році зменшилася на 3428 тис. грн., що становить 29% порівнянюючи з 2021 роком. Водночас, зобов'язання, що стосуються поточного періоду зросли на 61%, з 26561 тис. грн. у 2021 році до 69476 тис. грн. у 2022 році.

Як наслідок відбулися такі зміни у показниках:

- 1) Вартість резервного капіталу залишилася стабільною відносно 2021 року і складає 658 тис. грн., 0,86% від загальної вартості балансу;
- 2) Нерозподілений прибуток зменшився на 31%, спадаючи з 10985 тис. грн. у 2021 році до 7557 тис. грн. у 2022 році;
- 3) Кредиторська заборгованість скоротилася на 35%, зменшившись з 17498 тис. грн. у 2021 році до 11229 тис. грн. у 2022 році;
- 4) Короткострокові зобов'язання за розрахунками з отриманих авансів значно збільшилися на 85%, зростаючи з 7059 тис. грн. до 50138 тис. грн.

Зобов'язання за оплату праці також збільшилися на 17%, з 154 тис. грн. до 186 тис. грн. Інші поточні зобов'язання виросли на 82%, змінюючись з 1262 тис. грн. до 7140 тис. грн. Аналіз фінансових результатів ПП "НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2022 рік у вигляді горизонтального аналізу відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз Звіту про фінансові результати ПП «НАУКОВО -
ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2022 рік**

Найменування показника	Значення		Горизонтальний аналіз	
			Відхилення, ±	
	2022 р.	2021 р.	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Доход від продажу продукції	96982	107154	-10173	-10,48
Собівартість реалізованої продукції	-86408	-92696	-6288	-7,27
Валовий: прибуток	10573	14458	-3885	-36,74
Інші доходи від операційної діяльності	1610	2539	-928	-57,64
Адміністративні витрати	-5532	-5201	331	5,98
Витрати на збут	-6076	-3775	2301	37,86
Інші витрати від операційної діяльності	-3762	-3039	723	19,20
Операційний прибуток	-	4982	-4982	-100
збиток	-3187	0	3187	100,00
Інші фінансові доходи	14	0	14	100,00
Інші доходи	4	0	4	100,00
Інші витрати	-2	0	2	100,00
Прибуток до оподаткування від звичайної діяльності	-	4982	-4982	-
збиток	-3170	-	3170	100,00
Податок на прибуток	257	849	-592	-230,35
Прибуток від звичайної діяльності	-	4133	-4133	-100,00
збиток	-3428	-	3428	100,00
Чистий: прибуток	-	4133	-4133	-
збиток	-3428	-	3428	100,00

Аналізуючи фінансовий звіт за 2022 рік, можна констатувати, що

чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 10173 тис. грн., що є на 10,5% менше, ніж у 2021 році. Операційні доходи, отримані від іншої діяльності, також зменшились на 928 тис. грн. (57,6%) порівнюючи з минулим періодом. Натомість у 2022 році адміністративні витрати зросли на 5,9%, витрати на збут збільшились на 37,9%, і інші операційні витрати зросли на 19,2%. В результаті, збиток від звичайної діяльності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2022 рік становить 3428 тис. грн.

Операційний аналіз діяльності підприємства полягає в аналізі його операційної діяльності (Додаток Г).

Результати даного аналізу вказують, що всі коефіцієнти перевищують нормативні значення, тобто всі вони більші за нуль. Проте варто відзначити негативну тенденцію, яка проявляється у зменшенні коефіцієнта валового доходу, коефіцієнта операційного прибутку та коефіцієнта чистого прибутку на 0,02 відносно минулого періоду.

Зважаючи на те, що коефіцієнт чистого прибутку є ключовим показником при аналізі операційної діяльності, можна висловити твердження, що у 2022 році результативність операційної діяльності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» погіршилась, і цей показник становить нуль гривень прибутку.

Результати аналізу операційних витрат представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники операційних витрат ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2022 роки

Показники	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021		2021	2022	
Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	0,75	0,73	-0,02	0,73	0,76	+0,05

Коефіцієнт адміністративно-збутових витрат	-0,32	-0,08	-0,24	-0,08	-0,15	-0,07
Коефіцієнт фінансових витрат	-	-	-	-	-	-

З аналізу таблиці можна висновувати, що витрати на 1 гривню випущеної продукції залишаються на нормативному рівні. Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції зменшився у 2021 році відносно 2020 року, що є позитивною тенденцією і вказує на зменшення витрат на 1 гривню випущеної продукції. Однак у 2022 році витрати на 1 гривню випущеної продукції збільшилися. В той самий час, відзначається негативна тенденція до збільшення коефіцієнта адміністративно-збутових витрат на 0,07 відносно 2021 року, що виходить за межі нормативу.

Платоспроможність підприємства, також відома як ліквідність, визначає його здатність здійснювати платежі готівкою або за допомогою засобів, що постійно поповнюються через його власну діяльність. Рівень платоспроможності (ліквідності) відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ліквідності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ
ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2022 роки**

Показники	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021		2021	2022	
Показник абсолютної ліквідності	0,06	0,06	0	0,06	0,003	-0,06
Показник швидкої ліквідності	1,08	1,03	-0,05	1,03	0,86	-0,17
Показник поточної ліквідності	1,21	1,33	0,12	1,33	1,08	-0,25
Чистий робочий капітал	7539	9250	1711	9250	5805	-3445

Відповідно до наданих даних, показник абсолютної ліквідності за період дослідження був нижчий, ніж нормативне значення. Навіть у 2022 році, відносно попередніх років, спостерігалось його зменшення на 0,06, що вказує на недостатню готівкову ліквідність підприємства в порівнянні з установленим стандартом.

Показник швидкої ліквідності у 2022 році не відповідав нормативам і становив 0,86. Оскільки цей показник є критичним для банків, відображаючи рівень надійності підприємства при погашенні кредитів, тенденція до його зменшення свідчить про несприятливий фінансове становище ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».

Показник поточної ліквідності у 2021 році підвищився на 0,12, досягнувши значення 1,33, а в 2022 році зменшився на 0,25. Це вказує на погіршення фінансового положення підприємства, вказуючи на знижену здатність виходу з фінансових зобов'язань в найближчий період.

У 2022 році показник чистого робочого капіталу вказує на те, що підприємство мало поточні зобов'язання на суму -3445 тис. грн. У 2021 році чистий робочий капітал збільшився на 1711 тис. грн відносно 2020 року. Таким чином, в 2022 році показники ліквідності зменшилися відносно 2020-2021 років, але вони все ще відповідають рекомендованим нормам. Тому можна резюмувати, що ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» залишається ліквідним і платоспроможним.

В роботі проведено оцінку фінансової стійкості (довгострокової платоспроможності) ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2022 роки (табл. 2.8).

Дані з таблиці 2.8 дозволяють зробити наступні аналітичні висновки. Протягом періоду 2020-2021 років показник фінансової залежності знизився на 0,9 одиниць, але в 2022 році збільшився на 6,13 одиниць. Показник співвідношення залученого і власного капіталу зменшився на 0,88 одиниць у

2021 році, але значно зріс (6,13 одиниць) у 2022 році.

Підвищення коефіцієнта фінансової залежності у 2021 році вказує на збільшення частки позикових ресурсів у фінансуванні підприємства. Це також відображається в показнику співвідношення залученого і власного капіталу, який підтверджує збільшення залучених коштів порівняно з власними ресурсами ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2022 роки

Показники	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021		2021	2022	
Коефіцієнт фінансової залежності	4,17	3,27	-0,90	3,27	9,42	6,13
Коефіцієнт залученого капіталу	0,77	0,68	-0,09	0,68	0,87	0,19
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,25	0,33	0,08	0,33	0,12	-0,21
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	3,17	2,29	-0,88	2,29	8,42	6,13

Низьке значення коефіцієнта автономії у 2021 році вказує, що протягом цього року підприємство не було достатньо стійким і стабільним. Ймовірно, воно значно залежало від зовнішніх кредиторів для свого фінансування. За період з 2020 по 2022 роки відзначається певна негативна динаміка, що є ознакою негативних змін в діяльності підприємства. Коефіцієнт автономії у 2021 році склав лише 0,18 одиниць.

Детальний аналіз управління активами ПП "НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» відображено у таблиці 2.9.

За таблицею 2.9 можна резюмувати, що коефіцієнт оборотності активів у 2022 році зменшився на 1,41 відносно 2021 року і становить 1,91. Коефіцієнти оборотності необоротних активів, оборотних засобів, чистих активів, оборотності запасів по собівартості та оборотності запасів по реалізації відповідають встановленим нормам, але ці показники виявилися меншими, ніж у попередньому періоді.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності управління активами
ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»**

Показники	2021 .	2022.	Абсолютне відхилення, +/-
Коефіцієнт обертання активів	3,35	1,91	-1,41
Коефіцієнт обертання необоротних активів	60,45	51,01	-9,44
Коефіцієнт обертання оборотних засобів	3,52	2,02	-1,50
Коефіцієнт обертання чистих активів	12,24	11,21	-1,03
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	5,06	3,09	-1,97
Середній термін погашення заборгованості дебіторів	73	118	-45
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	6,77	7,79	1,02
Середній термін погашення заборгованості перед кредиторами	55	49	-8
Коефіцієнт обертання запасів по собівартості	12,79	6,56	-6,23
Коефіцієнт обертання запасів по реалізації	17,76	8,47	-9,2

Середній період погашення заборгованості перед кредиторами

становить 55 днів у 2021 році і 49 днів у 2022 році, що знаходиться в межах норми. Це є позитивним показником і свідчить про високу платоспроможність підприємства. У 2021 році період очікування погашення заборгованості дебіторів складав 118 днів, що є негативним фактором. Низьке значення середнього терміну погашення заборгованості перед кредиторами вказує на високий ступінь платоспроможності підприємства. Однак з погляду оптимальної фінансової стратегії, було б корисно, якщо середній строк погашення заборгованості перед кредиторами був більший, тоді як середній строк погашення заборгованості дебіторів був би меншим.

Такий підхід дозволив би підприємству отримувати затримані платежі швидше, тоді як саме підприємство може не поспішати з виконанням своїх фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт реальної вартості майна є ключовим показником фінансової стійкості. Цей показник вказує на те, яка частка вартості майна припадає на засоби виробництва (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Забезпечення власними оборотними активами ПП "НАУКОВО -
ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2022 роки, тис. грн.**

На кінець року	Запаси та витрати	Грошові кошти, дебіторська заборгованість та інші оборотні активи	Всього поточних активів підприємства	Власний капітал	Необоротні активи	Різниця	Коефіцієнт забезпечення власними коштами
2020	18135	57580	75714	8259	1939	6320	0,07
2021	8708	27103	35810	11686	2436	9250	0,27
2022	5797	31316	37113	9362	1823	7539	0,21

Коефіцієнт реальної вартості майна визначає рівень виробничого потенціалу підприємства та його забезпеченість засобами виробництва. Цей показник виявляється особливо важливим, якщо підприємство має намір встановлювати нові партнерські відносини з постачальниками або покупцями. Вважається нормативним обмеженням, коли реальна вартість майна складає більше 0,5 від загальної вартості активів.

На підприємстві "НВП «ГОЛІАФ»" виявляється тенденція до річного зростання індексу постійного активу протягом періоду з 2020 по 2022 рік на 0,01. Цей індекс відображає відсоткове співвідношення основних засобів та позаоборотних активів до джерел власних коштів. Коефіцієнт реальної вартості майна в 2022 році скоротився на 0,03.

Одночасно коефіцієнт накопичення амортизації у 2022 році зріс на 0,06, що відповідає встановленій нормі.

Таблиця 2.11

**Стан основних засобів ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ
ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»**

Показники	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021		2021	2022	
Показник постійного активу	0,21	0,28	0,07	0,28	0,29	0,01
Показник реальної вартості майна	0,07	0,07	0	0,07	0,04	-0,03
Показник накопичення амортизації	0,65	0,62	-0,03	0,62	0,68	0,06

Прибуток відображає фінансову результативність функціонування підприємства та служить показником абсолютної ефективності його

функціонування. Зміна прибутку у ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2021 роки відображена в таблиці 2.12.

Дані таблиці 2.12 вказують на тенденцію збільшення прибутку від звичайної діяльності та чистого прибутку підприємства у 2021 році в порівнянні з 2020 роком.

Таблиця 2.12

Зміна балансового прибутку за 2020-2021 роки, тис. грн

Назва показника	Фактично за звітний період, тис. грн.		Відхилення, +/-	
	2020 рік	2021 рік	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	1647	4982	3335	202,49
Чистий прибуток, тис. грн.	1223	4133	2910	237,94

Зміни прибутку ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2021-2022 роки відображені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Зміна балансового прибутку ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2021-2022 роки, тис. грн

Назва показника	Фактично за звітний період, тис. грн		Відхилення, +/-	
	2021 рік	2022 рік	абс., тис. грн	відносне, %
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	4982	-3170	-8152	-163,63
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4133	-3428	-7560	-182,92

Отже, відносно попереднього періоду, у 2022 році відзначається від'ємне значення наведених показників. Це вказує на те, що ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» увійшло в зону фінансових збитків. Показники рентабельності визначають ефективність

фінансових результатів, зокрема відносно доходу від реалізації та використання власного майна і капіталу. Ці показники оцінюють чистий прибуток як характеристику фінансового процесу. Показники рентабельності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2021 роки наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності виробництва ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2020-2021 роки, %

Показники	Значення на кінець року		Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021	
Чиста рентабельність від продажу продукції	1,54	4,01	2,48
Рентабельність активів	3,66	10,72	7,07
Рентабельність власних фондів	13,99	39,28	25,3
Рентабельність інвестиційної діяльності	5,86	12,81	6,96
Операційна рентабельність продажів	2,07	4,66	2,6
Валова рентабельність від продажу продукції	13,47	13,51	0,04

Показники рентабельності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2021-2022 роки наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Показники рентабельності виробництва ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» за 2021-2022 роки, %

Показники	Значення на кінець року		Абсолютне відхилення, +/-
	2021	2022	
Чиста рентабельність від продажу продукції	4,01	0	-4,01
Рентабельність активів	10,72	-5,9	-4,82
Рентабельність власних фондів	39,28	-34,36	-4,92
Рентабельність інвестиційної діяльності	12,81	-8,28	-4,53
Операційна рентабельність продажів	4,66	-3,28	-1,38
Валова рентабельність від продажу продукції	13,5	10,91	-2,58

Результати розрахунків вказують, що рентабельність власного капіталу, активів, рентабельність сукупного капіталу або інвестицій утримуються на високому рівні; наприклад, у 2021 році ці показники склали відповідно 39,3%, 10,7% та 12,8%.

Однак у 2022 році ми спостерігаємо суттєве зменшення цих показників. Щодо показників рентабельності продажів можна відзначити, що відбувається зростання операційної рентабельності на 2,6% у 2021 році відносно 2020 року. Проте у 2022 році відбувається зменшення цієї рентабельності на 1,38%, і в той же час валова рентабельність продажів у 2022 році також зменшується на 2,59%. У попередніх періодах валова рентабельність складала відповідно 13,47% у 2020 році та 13,51% у 2021 році.

Отже, ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» слід удосконалити рентабельність продажів. Для досягнення цієї мети рекомендується покращення якості продукції для збільшення обсягу продажів та зростання прибутку. Також важливо зменшити виробничі витрати, що призведе до зниження собівартості продукції та забезпечить стабільне фінансове положення підприємства.

Висновки до розділу 2:

1. Основні сфери функціонування підприємства: оптова торгівля металами; виробництво конструкційних елементів зі сталі; обробка сталі для створення будівельних матеріалів, виготовлення елементів для будівельної сфери; виробництво металевих конструкцій.

2. Аналізуючи фінансовий звіт за 2022 рік, можна констатувати, що чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 10173 тис. грн., що є на 10,5% менше, ніж у 2021 році. Операційні доходи, отримані від іншої діяльності, також зменшились на 928 тис. грн. (57,6%) порівнюючи з минулим періодом. Натомість у 2022 році адміністративні витрати зросли на 5,9%, витрати на збут збільшились на 37,9%, і інші операційні витрати

зросли на 19,2%. В результаті, збиток від звичайної діяльності ПП «НВП «ГОЛІАФ» за 2022 рік становить 3428 тис. грн.

3. Зважаючи на те, що коефіцієнт чистого прибутку є ключовим показником при аналізі операційної діяльності, можна висловити твердження, що у 2022 році результативність операційної діяльності ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» погіршилась.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»

3.1. Напрями підвищення ефективності системи менеджменту ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»

Ефективність управління господарською діяльністю підприємства вважається важливим аспектом бізнесу. Дана категорія відображає розуміння того, як результати діяльності компанії на ринку відображаються через витрати, які вона понесла під час виробництва.

Ефективність у сфері економіки дозволяє оцінити результати господарювання якісно та кількісно, виступає ключовим елементом у всіх етапах діяльності підприємства – виробництва, розподілу, обміну та споживання, відображаючи продуктивність будь-якого рівня, починаючи від окремої компанії й до економіки в цілому.

Під час контролю ефективності підприємства важливо систематично оцінювати фінансові та господарські показники, встановлювати позицію компанії на ринку та розглядати можливості для подальшого розвитку, враховуючи всі впливові фактори.

Для поліпшення управління господарською діяльністю у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» рекомендується провести ряд заходів, які стосуються виробничих та управлінських процесів, а також фінансів і економіки.

Напрями зниження витрат на виробництво продукції включають:

- впровадження передових технологій для підвищення технічного рівня виробництва.

- покращення автоматизації процесів виробництва.

Розширення використання та вдосконалення техніки й технологій;

- ефективного використання сировини та матеріалів;

- оптимізація організації виробництва й праці для покращення управління та зменшення витрат;

- впровадження науково-обґрунтованих методів організації праці;

- поліпшення використання виробничих активів;

- підвищення якості матеріально-технічного забезпечення;

- зменшення витрат, пов'язаних з транспортуванням і складуванням.

- розширення обсягів виробництва;

- оптимізація асортименту та покращення якості продукції;

- впровадження ефективної системи мотивації для співробітників.

Для зменшення дефіциту основної сировини виробництва пропонується:

1. Укріпити співпрацю з постачальниками сировини;

2. Здійснити вертикальну інтеграцію.

Для стабілізації попиту на продукцію ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» пропонується:

- розширення асортименту продукції;

- впровадження нових видів продукції у виробництво.

Для покращення фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» рекомендується:

1. Зменшити час оперативного циклу.

2. Підвищити результативність використання активів.

3. Підвищити результативність впровадження інвестиційних проектів.

4. Вдосконалити здійснення окремих фінансових операцій.

5. Продовжити термін використання фінансових ресурсів.
6. Зменшити витрати на обслуговування та повернення фінансових ресурсів.
7. Підвищити ефективність використання тимчасово вільних фінансових ресурсів для збільшення прибутковості.
8. Реалізувати зайві виробничі потужності й запаси.
9. Встановити чіткий контроль над заборгованістю дебіторів та кредиторів.

З метою зміцнення фінансово-економічного потенціалу ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» варто розглянути наступні кроки:

1. Запровадити на підприємстві стратегічне планування. Таке планування на довготривалий період є не лише необхідним, але і стратегічно важливим для його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та успіху на ринку.

Стратегічне планування: дозволить підприємству передбачити можливі загрози та ризики, зокрема в контексті швидкозмінюваних технологій та наукових досягнень; розробити плани дій для зменшення ризиків та адаптації до змін; чітко сформульована стратегія розвитку із конкретними цілями та планами може збільшити інтерес потенційних інвесторів або партнерів, що сприятиме залученню фінансування для інновацій та росту; допоможе визначити унікальні можливості для вирішення на ринку.

Стратегічне планування в ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» дасть змогу раціоналізувати використання ресурсів, зокрема людських, фінансових та матеріальних, спрямовуючи їх на найбільш перспективні напрямки розвитку; планувати на довгострокову перспективу, допомагаючи підприємству стати більш стійким у вирішенні проблем із змінами на ринку та середовищі, а також дозволить зосередитися на розвитку інновацій, що може стати ключем до нових можливостей.

2. Розглянути шляхи зниження витрат на виробництво та продаж продукції ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»:

- оптимізувати ланцюги постачання;
- впровадити ефективні технології;
- енергоефективність;
- мінімізувати втрати;
- розробити програми лояльності для клієнтів;
- використати ефективні маркетингові стратегії;
- оптимізувати робочі процеси.

3. Запровадити новий внутрішній відділ для маркетингу в складі ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГОЛІАФ». Задачею служби маркетингу має бути виявлення та привертання клієнтів для продукції підприємства в Дніпропетровську та сусідніх областях.

Ретельне вивчення місцевого ринку, конкурентів та поведінки споживачів допоможе краще зрозуміти якими каналами необхідно користуватися. Партнерство з місцевими дистриб'юторами або роздрібними мережами може забезпечити швидкий доступ до продукції для місцевих споживачів. Також доцільно створювати рекламні кампанії, спрямовані на цей регіон, використовуючи місцеві медіа, соціальні мережі та інші канали зв'язку.

3. Впровадити контролінгову діяльність на підприємстві.

Одним з нових аспектів у менеджменті є введення контролінгу, спрямованого на систематичний контроль та управління діяльністю на підприємстві. Він спрямований на прийняття обґрунтованих стратегічних і оперативних управлінських рішень, сприяючи ефективному функціонуванню компанії. Зменшення втручання держави призвело до впровадження принципів управління у сфері бізнесу. В Україні різне тлумачення термінів «контроль» і «control» може ускладнювати розуміння функцій менеджера на підприємстві. Контролінг – це внутрішня система управління, що націлена на забезпечення ефективного фінансового контролю та планування діяльності

підприємства.

Для розвитку ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГОЛІАФ», контролінг може відіграти ключову роль у забезпеченні прозорості та оптимізації фінансових процесів. Він дозволить точно відстежувати витрати, аналізувати фінансові результати, та приймати обґрунтовані рішення для підвищення прибутковості і ефективності підприємства. Крім того, контролінг сприятиме вдосконаленню стратегічного планування, розробці оптимальних бізнес-стратегій, розвитку та конкурентоспроможності компанії.

Рекомендована схема впровадження системи контролінгу в ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» (рис. 3.1).

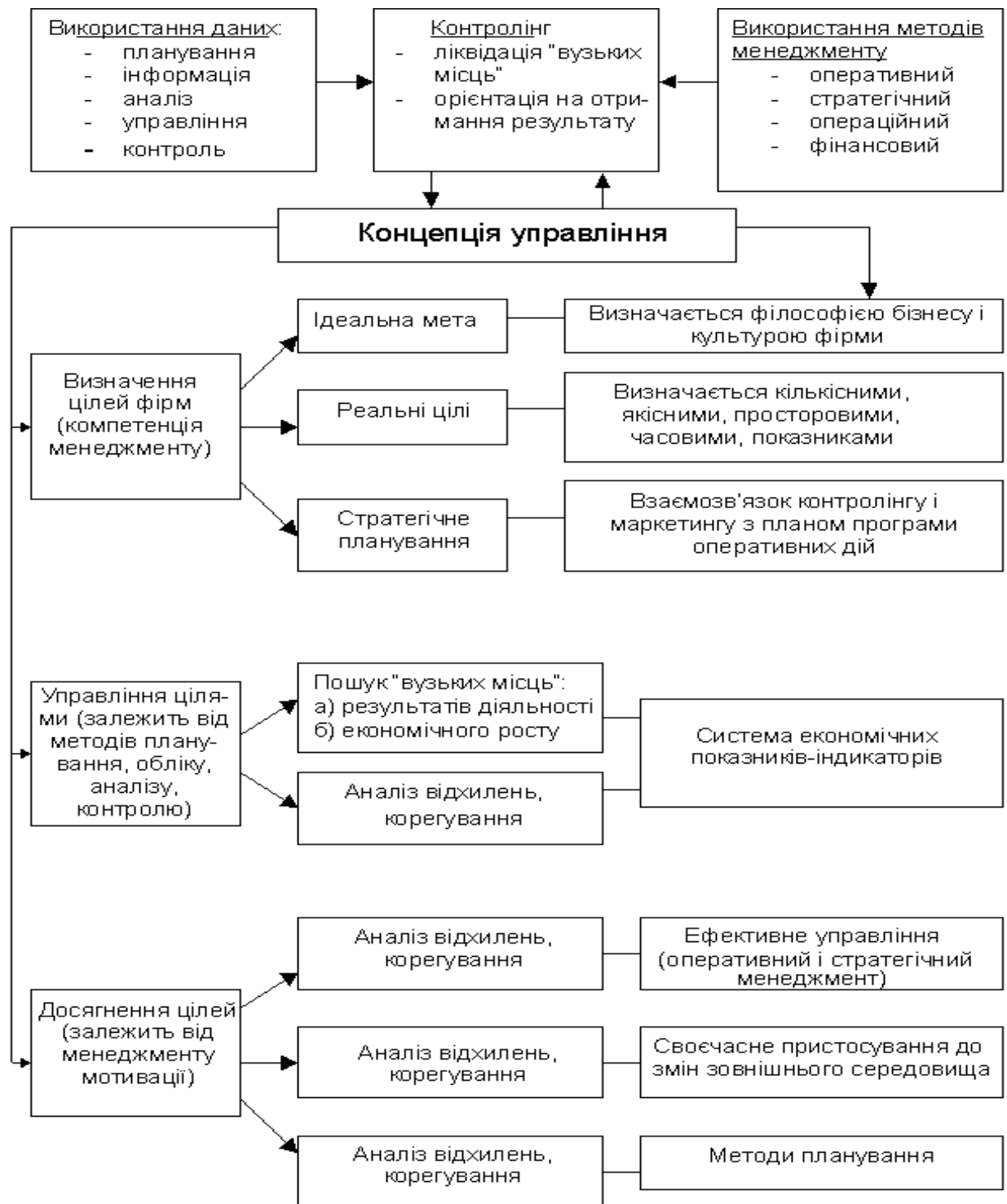


Рис. 3.1. Загальна схема концепції контролінгу, рекомендована для впровадження у ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»

Оцінюючи високу технологічність у ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ», добре підготовлені кадри і готовність до змін як у виробничих, так і у управлінських технологіях, а також бажання

поліпшити фінансові показники, можна резюмувати, що підприємство готове застосовувати сучасні методи управління для досягнення економічної ефективності.

Підприємству рекомендується впровадити систему контролінгу, адаптовану до його потреб, яка відповідає наступній концепції (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Напрямки та засоби впровадження контролінгу у
ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»**

Область застосування	Засоби
Управлінський облік	Документи, що відображають результати діяльності компанії, форми обліку, критерії, за якими вимірюється успішність, та способи аналізу цих даних та інші методи оцінки діяльності.
Управління інформаційними потоками	Система передачі документів та планування послідовності дій у бізнесі.
Оцінка та проектування	Оцінювання та підвищення обсягу замовлень; Сегментація АВС; Визначення точки беззбитковості; Виявлення слабких моментів; Техніки аналізу інвестиційних проектів; Оцінка маржинальності. Розрахунок оплати за комісійні; Оцінка знижок; Аналіз вартості за функціональними блоками; Порівняльний аналіз; Методи оцінки портфеля; Вивчення життєвого циклу товару. Аналіз SWOT; Методи формування цін; Планування бюджету; Визначення цілей витрат; Оцінка рівня запасів; Управління завантаженістю ресурсів та інші.
Контроль та регулювання	Система прогнозування; Вивчення відмінностей; Порівняння індикаторів за фактом і планом; Оцінка витрат відповідно до різних центрів обліку та звітності та інші методи контролю.

Як висновок, саме впровадження контролінгової діяльності та організація контролінгової служби може запобігти фінансовій кризі ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».

3.2. Оцінювання економічної доцільності впровадження проекту контролінгу на підприємстві

Так як у ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» відсутній відділ контролінгу, а управління підприємством можна поліпшити як у сфері виробництва, так і у невиробничій сфері, підприємству доцільно взяти до уваги проект впровадження системи контролінгу.

ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» в першу чергу потребує спеціаліста з контролінгу, оскільки у цій компанії недостатньо уваги приділяється даному питанню.

Також необхідно створити спеціалізовану службу контролінгу, яка буде фокусуватися на всебічному керівництві операційними, фінансовими, обліковими та плановими процесами у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГОЛІАФ».

Керівництво службою контролінгу має бути перекладене під управління фінансового директора компанії, а кількість працівників цієї служби повинна залежати від обсягу вхідної та вихідної інформації, необхідної для оптимального управління процесами.

Практика застосування контролінгу на декількох невеликих українських компаніях вказує на доцільність такого складу структури контролінгу:

- керівник служби контролінгу (головний спеціаліст з контролінгу);
- спеціалісти з контролінгу.

Керівник служби контролінгу – це найбільш досвідчений фахівець із великим стажем на даному підприємстві, що володіє внутрішнім розумінням структури бухгалтерського обліку та планування на цій організації. Він має широкі знання у сфері бухгалтерії й технічних аспектів функціонування власного підприємства.

Типової або універсальної структури служби контролінгу не існує. Організація цієї служби залежить від внутрішньої структури компанії, виду її діяльності (напрямків роботи) та, головне, від уявлень керівництва про те, які завдання має вирішувати служба контролінгу та яке місце вона має займати на підприємстві.

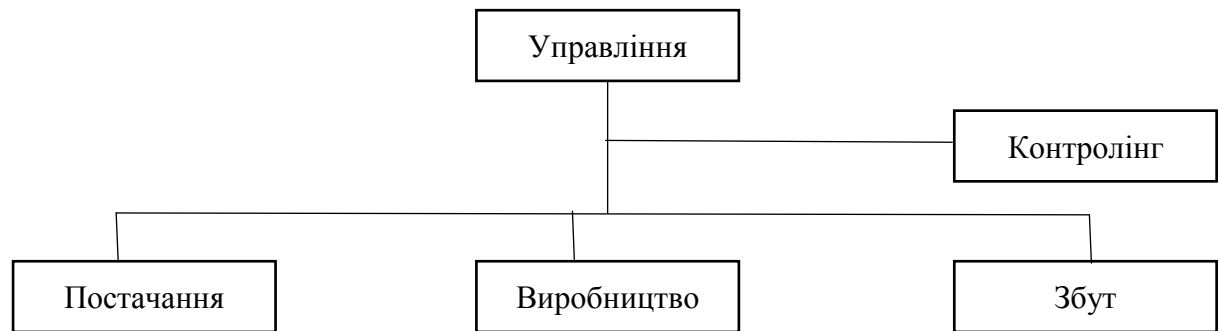


Рис. 3.2. Рекомендована схема організації служби контролінгу

Керівник служби контролінгу має за собою обов'язок з підготовки вихідних документів, аналітичних розрахунків і прогнозів, які подаються на розгляд його безпосередньому керівництву – заступнику директора з економіки (фінансовому директору), а також перед головним директором. Ця ситуація висуває високі вимоги на рівень компетентності керівника служби контролінгу.

Контролер, що є куратором – це кваліфікований фахівець, що орієнтується у внутрішніх процесах та проблемах усіх відділів підприємства, розуміє основний зміст та аспекти використання технологій окремого відділу. У випадку великого підприємства з багатьма відділами (більше 10), ця посада потребує двох спеціалістів, які взаємодіятимуть з різними групами відділів (наприклад, один зосередиться на основних відділах виробництва, а інший – на допоміжних).

На цю посаду можна запросити економістів з цехів (навіть молодих спеціалістів), економістів з планово-економічного відділу, бухгалтерів, спеціалістів з фінансів та збутового відділу. Тут важливу значення мають ініціативність в роботі.

Контролер-експерт з менеджменту обліку – це фахівець, який володіє аналітичним мисленням, має глибокі знання теорії та методик контролінгу, і виявляє високий рівень ерудиції.

Якщо обсяг оброблюваної інформації у службі контролінгу великий, то

може створюватися посада спеціаліста з менеджменту обліку, чия робота передбачає взаємодію з бухгалтерією з ціллю отримати облікові дані з відповідних записів. Головною вимогою до такого спеціаліста є його теоретична та практична компетентність у бухгалтерському обліку на даному підприємстві, а також розуміння особливостей та проблем у веденні обліку на конкретній організації.

Спеціаліст з контролінгу та інформаційно-комунікаційних систем – це високого рівня експерт, який має глибоке розуміння документообігу на підприємстві і вміє формулювати завдання щодо автоматизації контролінгових процесів.

Ефективне функціонування служби контролінгу нерозривно займається регулюванням потоків інформації на підприємстві та впровадженням автоматизації у фінансово-господарській сфері, а це означає використання сучасних технологій управління інформацією.

У зв'язку з невеликим розміром підприємства ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ», йому вистачає двох працівників у службі контролінгу для ефективної роботи. Якщо планується створення служби контролінгу, головне – це правильно визначити її місце у внутрішній структурі підприємства.

Інструкція про структуру відділу є документом внутрішнього користування, який визначає:

- ієрархічні зв'язки начальника підрозділу з вищими керівниками;
- місце розташування цього підрозділу у загальній структурі компанії;
- мету, завдання та функції цього підрозділу.
- організаційне формування розділів;
- спосіб, яким цей розділ взаємодіє з іншими внутрішніми підрозділами підприємства;
- права і обов'язки співробітників даного відділу та його керівника.

Мета, завдання та роль служби контролінгу, а також її організаційна структура в значній мірі залежать від того, як ця служба позиціонується в

структурі організації та взаємодії з керівництвом на різних рівнях управління.

Наприклад, відділи закупівель, продажів, кадрів, бухгалтерії та виробничі цехи працюють незалежно від того, де знаходяться в оргструктурі підприємства, оскільки вони на відміну від служби контролінгу:

1) не вимірюють та не оцінюють успішність роботи відповідальних осіб чи підрозділів;

2) виконують функції, які зрозумілі для працівників підприємства та вважаються важливими;

3) стали стандартом на будь-якому підприємстві.

Отже, у процесі формування правил служби контролінгу важливо звернути увагу на встановлення ієрархічного підпорядкування керівнику служби.

На практиці можуть бути два способи підпорядкуванн служби контролінгу:

1. Служба контролінгу є частиною сектору, що відповідає за фінанси та економіку, та її керівництво залежить від заступника генерального директора, який спеціалізується на економічних питаннях;

2. Служба контролінгу функціонує як самостійна структура, безпосередньо підпорядкована генеральному директору підприємства.

Головна мета служби контролінгу полягає у наданні керівникам усіх рівнів управління інформаційної, аналітичної та методичної підтримки під час прийняття ними стратегічних управлінських рішень з фокусом на майбутнє та довгострокову перспективу.

Завданнями служби контролінгу є:

1. Організація, синхронізація та надання методичної підтримки у процесах проектування.

2. Управління, координація та методична підтримка системи обліку витрат і доходів на підприємстві.

3. Розробка системи основних індикаторів результативності для оцінки

роботи підприємства.

4. Розробка, підтримка та удосконалення методів виявлення відмінностей в процесах.

5. Розробка, підтримка та поліпшення системи аналізу відхилень в роботі.

6. Надання керівникам різних рівнів аналітичних даних для ефективного управління як усім підприємством, так і його окремими частинами.

7. Підтримка в реалізації інвестиційних проектів та інноваційних процесів через надання інформаційно-аналітичної підтримки та методичної допомоги.

При визначенні функцій контролінгу потрібно враховувати такі основні принципи:

- служба контролінгу не призначена для заміщення керівників у процесах планування та контролю;

- вона не здійснює облік витрат замість інших підрозділів і не накопичує контрольно-аналітичну інформацію для власних цілей;

- переважно формує методики, процеси та норми для організації планування та контролю;

- надає організаційну, координаційну і консультативну підтримку у процесах проектування та контролювання з метою отримання керівниками відповідної інформації для результативного управління підприємством і його відділами.

У ході виконання завдань контролінгу зазвичай використовуються передові технології збору інформації. Це дозволяє суттєво зменшити час на обмін даними, скоротити складність облікових процедур і збільшити обсяги обробки інформації. Наявність в службі контролінгу окремого підрозділу з інформаційних технологій є ключовою.

Спосіб взаємодії служби контролінгу з іншими відділами підприємства формується індивідуально залежно від завдань і функцій, які вона повинна

виконувати за управлінським завданням підприємства.

На кожному підприємстві існує своя система правових відносин, але ключовими правами працівників служби контролінгу є:

1) право на отримання від керівників та співробітників підприємства необхідної інформації для виконання своїх службових обов'язків;

2) право встановлювати зв'язок з іншими компаніями та фірмами у справах, які стосуються обов'язків та компетенції служби.

3) право надавати офіційні і необхідні для виконання методів планування, витрат і аналізу, які стають обов'язковими для різних відділів.

4) право активно пропонувати управлінню підприємства методи та критерії визначення оплати праці працівників за допомогою активної роботи над удосконаленням показників економічної діяльності.

Керівник служби контролінгу відповідає за: вірне та правильне використання методів, прийомів і інструментів, які забезпечують надійну та об'єктивну інформацію про результативність роботи підприємства та його окремих частин; пунктуальність у виконанні установлених процедур згідно регламенту; недопущення розголошення конфіденційної інформації; несумлінне виконання службових обов'язків та неправомірне використання повноважень відповідно до посадових інструкцій.

Стандартно рівень відповідальності працівників у службі контролінгу не вказується в Положенні і визначається індивідуально через посадові інструкції.

Так як головне завдання системи контролінгу полягає у аналізі інформації, можна стверджувати, що ключовим ресурсом для цієї роботи є працівники конкретної організації. Так, саме працюючі в компанії є ключовими, оскільки вони постійно відслідковують ситуацію, в якій перебуває організація у конкретний момент, регулярно отримують та аналізують всю інформацію.

Так, для оптимізації служби контролінгу важливі аналітики, які спеціалізуються на дослідженні горизонтальних та вертикальних зв'язків між

підсистемами у системі управління. Їх завдання – аналіз потоків інформації між цими елементами.

Для оптимального функціонування служби контролінгу важливо, щоб усі дані та інформація передавалися безпосередньо до цієї служби.

Служба контролінгу є складовою частиною фінансово-економічних відділів підприємства, розташована поруч із бухгалтерією, фінансовим відділом та планово-економічним відділом.

Так як головне завдання контролінгу полягає в аналізі витрат та прибутку на підприємстві та їх управлінні, служба контролінгу повинна бути здатна до аналізу всіх даних та перетворювати їх у рекомендації для вищих керівників підприємства щодо управлінських рішень.

При формуванні відділу контролінгу на підприємстві важливо враховувати ці ключові критерії:

1. Контрольна служба має бути здатна отримувати необхідну інформацію з різних відділів, таких як бухгалтерія, фінанси, планування, продажі та постачання.

2. Служба контролінгу повинна мати змогу сприяти іншим економічним службам у зборі додаткової інформації, яка необхідна для аналізу і узагальнень, але не включена до існуючої документації фінансових чи економічних служб.

3. Службі контролінгу необхідно мати можливість постійно впроваджувати нові методи збору аналітичної інформації. Розглядати питання щодо компенсацій для працівників інших служб, пов'язаних із збільшенням їхнього робочого навантаження, повинен бути віднесений до керівництва, яке отримує інформацію від служби контролінгу.

4. Служба контролінгу повинна оперативно передавати інформацію вищому керівництву підприємства.

Проведемо оцінювання ефективності впровадження запропонованого проекту створення служби контролінгу в ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ».

Таблиця 3.2

**Кошторис витрат проекту створення служби контролінгу в
ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»,
разові витрати**

Найменування витрат	Кількість, шт.	Вартість одиниці, грн.	Вартість, грн.
Системний блок	2	14300	28600
Монітор	2	8000	16000
Клавіатура	2	600	1200
Комп'ютерна миша	2	400	800
Принтер	1	7000	7000
Стіл	-	-	-
Стілець	-	-	-
Шафа офісна	1	2200	2200
Канцелярія	1	600	600
Інші витрати	1	2100	2100
ВСЬОГО			58500

Проведемо калькуляцію витрат проекту створення служби контролінгу в ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»», а саме розрахуємо кошторис місячних витрат (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Кошторис витрат проекту створення служби контролінгу в
ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»,
місячні витрати**

Найменування витрат	Вартість, грн.
Програмне забезпечення (абонплата)	1200
Канцелярія	350
Заробітна плата головного контролера	23000
Заробітна плата контролера	15000
Інші витрати (електроенергія...)	1250
ВСЬОГО	40800

Прогнозується, що при впровадженні проекту контролінгу прибуток ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» зросте на 5% за рік з моменту реалізації, що в грошовому виразі складе 206650 грн.

Розрахуємо економічну доцільність запропонованого проекту створення служби контролінгу на підприємстві.

Визначимо коефіцієнт дисконтування при ставці $R = 10\%$

$$K = 1 / (1 + r)^t \quad (3.1)$$

Дисконтування грошових потоків здійснюється за формулою:

$$C_{fid} = C_{fi} \times K \quad (3.2)$$

Оцінка поточної вартості грошових потоків за проектом впровадження служби контролінгу (при $r = 10\%$) наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Визначення дисконтованих грошових потоків за проектом
впровадження служби контролінгу в ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ
ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»**

роки	Коефіцієнт дисконтування	Грошовий потік дисконтований, грн.
0	1	-
1	0,909091	187864
2	0,826446	170785
3	0,751315	155259
4	0,683013	141145

Обчислимо суму акумульованих потоків за пропонованим проектом. Акумульовані потоки – це сума всіх фінансових потоків (доходів або витрат),

яка накопичується або зібрана протягом певного періоду у процесі виконання певного проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок акумульованих потоків за проектом впровадження
служби контролінгу на підприємстві**

Рік	Інноваційний проект	
	Річний грошовий потік, грн.	Акумульований потік, грн.
0	- 548100	-548100
1	187864	-360236
2	170785	-189451
3	155259	-34192
4	141145	+106953

За даними таблиці 3.5 встановлено, що період окупності проекту введення служби контролінгу складає 3 роки. На четвертий рік реалізації проекту підприємство отримає доход від проекту в сумі 106953 грн.

Результати розрахунків свідчать, що впровадження служби контролінгу в ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» є економічно доцільним. Реалізація даного проекту матиме значний вплив на підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення більшої контрольованості та прозорості у фінансових операціях підприємства.

Висновки до розділу 3:

1. З метою зміцнення фінансово-економічного потенціалу ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» варто розглянути наступні кроки: запровадити на підприємстві стратегічне планування; розглянути шляхи зниження витрат на виробництво та продаж продукції ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»; впровадити контролінгову діяльність на підприємстві.

2. Так як у ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» відсутній відділ контролінгу, а управління підприємством можна

поліпшити як у сфері виробництва, так і у невиробничій сфері, підприємству доцільно взяти до уваги проект впровадження системи контролінгу. Також необхідно створити спеціалізовану службу контролінгу, яка буде фокусуватися на всебічному керівництві операційними, фінансовими, обліковими та плановими процесами у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГОЛІАФ».

3. Проведено оцінювання ефективності впровадження проекту створення служби контролінгу в ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ». Запропонований проект є економічно доцільним, період окупності проекту складає 3 роки. На четвертий рік реалізації проекту підприємство отримає дохід від проекту в сумі 106953 грн.

Отже, його реалізація матиме значний вплив на підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення більшої контрольованості та прозорості у фінансових операціях підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління господарською діяльністю ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ», основна діяльність якого пов'язана з оптовою торгівлею металами; виробництвом конструкційних елементів зі сталі; обробкою сталі для створення будівельних матеріалів, виготовленням елементів для будівельної сфери; виробництвом металевих конструкцій.

2. Вартість необоротних активів у 2022 році зменшилася на 20%. У 2022 році відзначається зростання вартості оборотних активів на 52% порівнюючи з 2021 роком. Вартість власного капіталу у 2022 році зменшилася на 3428 тис. грн., що становить 29% порівнюючи з 2021 роком. Водночас, зобов'язання, що стосуються поточного періоду зросли на 61%, з 26561 тис. грн. у 2021 році до 69476 тис. грн. у 2022 році.

3. Чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 10173 тис. грн. у 2022 році, що є на 10,5% менше, ніж у 2021 році. Операційні доходи, отримані від іншої діяльності, також зменшились на 928 тис. грн. (57,6%) порівнюючи з минулим періодом. Натомість у 2022 році адміністративні витрати зросли на 5,9%, витрати на збут збільшились на 37,9%, і інші операційні витрати зросли на 19,2%. В результаті, збиток від звичайної діяльності за 2022 рік становить 3428 тис. грн.

4. Результати операційного аналізу вказують, що всі коефіцієнти перевищують нормативні значення, тобто всі вони більші за нуль. Проте варто відзначити негативну тенденцію, яка проявляється у зменшенні коефіцієнта валового доходу, коефіцієнта операційного прибутку та коефіцієнта чистого прибутку на 0,02 відносно минулого періоду.

5. Показник абсолютної ліквідності за період дослідження був нижчий, ніж нормативне значення. Навіть у 2022 році, відносно попередніх років, спостерігалось його зменшення на 0,06,. Показник швидкої ліквідності у 2022

році не відповідав нормативам і становив 0,86. Показник поточної ліквідності у 2021 році підвищився на 0,12, досягнувши значення 1,33, а в 2022 році зменшився на 0,25. Таким чином, в 2022 році показники ліквідності зменшилися відносно 2020-2021 років, але вони все ще відповідають рекомендованим нормам. Тому можна резюмувати, що підприємство залишається ліквідним і платоспроможним.

6. Протягом періоду 2020-2021 років показник фінансової залежності знизився на 0,9 одиниць, але в 2022 році збільшився на 6,13 одиниць. Показник співвідношення залученого і власного капіталу зменшився на 0,88 одиниць у 2021 році, але значно зріс (6,13 одиниць) у 2022 році. Низьке значення коефіцієнта автономії у 2021 році вказує, що протягом цього року підприємство не було достатньо стійким і стабільним.

8. Коефіцієнт оборотності активів за 2022 рік зменшився на 1,42 порівняно з 2021 роком і має значення 1,92. Коефіцієнт оборотності необоротних активів, коефіцієнт оборотності оборотних засобів і коефіцієнт оборотності чистих активів, коефіцієнт оборотності запасів по собівартості та коефіцієнт оборотності запасів по реалізації відповідають нормативним значенням, але показники є нижчими за попередній період.

9. На підприємстві "НВП «ГОЛІАФ»" виявляється тенденція до річного зростання індексу постійного активу протягом періоду з 2020 по 2022 рік на 0,01. Коефіцієнт реальної вартості майна в 2022 році скоротився на 0,03. Одночасно коефіцієнт накопичення амортизації у 2022 році зріс на 0,06, що відповідає встановленій нормі.

10. В ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» спостерігається тенденція збільшення як прибутку від звичайної діяльності, так і чистого прибутку підприємства у 2021 році в порівнянні з 2020 роком. Тоді як у 2022 році відзначається від'ємне значення наведених показників. Це вказує на те, що ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» увійшло в зону фінансових збитків.

11. Рентабельність власного капіталу підприємства, активів, рентабельність сукупного капіталу або інвестицій утримуються на високому

рівні; наприклад, у 2021 році ці показники склали відповідно 39,3%, 10,7% та 12,8%. Однак у 2022 році ми спостерігаємо суттєве зменшення цих показників. Щодо показників рентабельності продажів можна відзначити, що відбувається зростання операційної рентабельності на 2,6% у 2021 році відносно 2020 року. Проте у 2022 році відбувається зменшення цієї рентабельності на 1,38%, і в той же час валова рентабельність продажів у 2022 році також зменшується на 2,59%.

12. З метою удосконалення управління господарською діяльністю ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ», слід розглянути такі заходи: запровадити на підприємстві стратегічне планування; використовувати новаторські стратегії для просування продукції на ринку; розглянути шляхи зниження витрат на виробництво та продаж продукції ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ»; запровадити контролінгову діяльність на підприємстві.

13. Так як у ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ» відсутній відділ контролінгу, а управління підприємством можна поліпшити як у сфері виробництва, так і у невиробничій сфері, підприємству доцільно взяти до уваги проект впровадження системи контролінгу. Також необхідно створити спеціалізовану службу контролінгу, яка буде фокусуватися на всебічному керівництві операційними, фінансовими, обліковими та плановими процесами у ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГОЛІАФ».

14. Проведено оцінювання ефективності впровадження проекту створення служби контролінгу в ПП «НАУКОВО – ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛІАФ». Запропонований проект є економічно доцільним, період окупності проекту складає 3 роки. На четвертий рік реалізації проекту підприємство отримає дохід від проекту в сумі 106953 грн.

Тому його реалізація матиме значний вплив на підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення більшої контрольованості та прозорості у фінансових операціях

підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А., Маковоз О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків. 2020. 192 с.
2. Блакита Г., Лановська Г. Інтегральна оцінка інноваційності діяльності підприємства *Вісник Київського національного торговельно – економічного університету*. 2020. №6. С. 52-61.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ. 2016. 378 с.
4. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ. 2020. 225 с.
5. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2021. 260с.
6. Гиль О.О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: навч. посіб. Київ. 2015. 248 с.
7. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2012. 304с.
8. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. №2. С. 94-97.
9. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент: навч. посіб. Одеса 2020. 263 с.
10. Гордієнко О.О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. *Гілея: науковий вісник*. 2020. № 122. С. 196-199.
11. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика: навч. посіб. Київ. 2014. 428 с.
12. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харків. 2022. 227 с.

13. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків. 2017. 267 с.
14. Демидова М.М., Дмитришин Д.А., Полянчиков О.Є. Кадровий менеджмент як важливий фактор вдосконалення системи управління. Всеукраїнська науково-практична конференція. Дніпро. 2023. № 11. С. 12-13.
15. Іващук О. Т. Економіко-математичне моделювання: навч. посіб. Тернопіль. 2014. 704 с.
16. Ігнат'єва, І. А., Паливода О. М, Янковой Р В. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник. Київ. 2012. 242 с.
17. Іванілов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2016. 728 с.
18. Давиденко Н.М. Фінансовий менеджмент: підруч. Київ. 2012. 515 с.
19. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2012. 600 с.
20. Карачина Н.П., Семцов В.М., Сметанюк О.А., Бальзан М.В. Стратегії та реалії інтегрування вітчизняних підприємств у міжнародне бізнессередовище. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №4. С. 193-198.
21. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навч. посіб. Суми. 2020. 185 с.
22. Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Київ- Катовіце. 2016. 289 с.
23. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса. 2012. 211 с.
24. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посіб. Львів. 2021. 316 с.
25. Кудінова М. М., Мугдусієва Н. К., Чернишева А. С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5543>.
26. Левченко Ю.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник. Київ. Кондор, 2021. 448 с.
27. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П.,

Коваль Г. В. Самоменеджмент: навч. посіб. Львів. 2021. 280 с.

28. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2015. 267 с.

29. Маслак О.І. Економіка промислового підприємства: навч. посіб. Київ. 2020. 170 с.

30. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Публічне управління : навч.-метод. комплекс. Тернопіль. 2021. 196 с.

31. Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2012. 320 с.

32. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2012. 536 с.

33. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2015. 234 с.

34. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2016. 550 с.

35. Моцна І. В. Проблема розвитку соціального партнерства в Україні та шляхи її вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 25. С. 166-170.

36. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ. 2020. 288 с.

37. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ. 2021. 435 с.

38. Непочатенко О.О., Мельник К.М., Пташник С.А. Оцінка перспектив конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2022. № 5. С.43-51.

39. Огійчук М. Ф., Сколотій Л.О., Еленкова М. І. та ін. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: підручник. Київ. 2016. 1040 с.

40. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. Київ. 2015. 563 с.

41. Ольшанський О. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Харків. 2022. 103 с.

42. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ. 2021. 528 с.
43. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків. 2020. 226 с.
44. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів. 2012. 400 с
45. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / О.В. Портна. Київ. 2015. 312 с.
46. Причепя І.В., Сметанюк О.А., Соломонюк І.Л. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №2. С.99-106.
47. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 312 с.
48. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навч.-методич. посіб. Біла Церква. 2020. 146 с.
49. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ. 2013. 608 с.
50. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ. 2021. 434 с.
51. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ. 2015. 416 с.
52. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2020 р. 252 с.
53. Чайковська М.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Одеса. 2015. 382 с.
54. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків. 2012. 210 с.
55. Юрчишена Л. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Вінниця. 2013. 259 с.
56. Юринець З., Гнилянська Л. Інвестиційний та інноваційний менеджмент. Навч. посіб. Львів. 2012. 320 с.
57. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2020. 600 с.

58. Gilbreth L.M. (2020). The Psychology of Management : New special edition. 2020. 233 p.

59. Zartman I William. (2008). Negotiation and Conflict Management Essays on theory and practice. 300 p.

60. Wolters, C.A., Won, S. & Hussain, M. (2020). Examining the relations of time management and procrastination within a model of self-regulated learning. Metacognition Learning 12, 381–399.

ДОДАТКИ

Додаток А



Результати аналізу макросередовища

Група факторів	Фактори	Стан та тенденція зміни	Вплив на діяльність підприємства		Оцінка за 10-бальною шкалою	
			Можливість	Загроза	значимості	реальності
Політичні	1. Чергові вибори Президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів.	Середня	Мала	Мала	5	3
	2. Надмірна політизація суспільства.	Середня	Низька	Низька	4	3
	3. Недовіра суспільства до влади та її органів.	Велика	Не впливає	Не впливає	3	2
Соціальні	1. Скорочення працездатного населення.	Висока	Середня	Мала	8	7
	2. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності.	Середня	Мала	Середня	6	4
Соціальні	3. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника.	Висока	Значна	Велика	8	6
	4. Низька престижність праці у даній сфері.	Середня	Значно впливає	Середня	6	4
Економічні	1. Позитивна динаміка ВВП.	Низька	Значно впливає	Значно впливає	9	7
	2. Загрозливо висока інфляція.	Висока	Висока	Значна	5	4
	3. Нестабільний курс гривні.	Високий	Впливає	Значна	7	5
Технологічні	1. Незначна інноваційна активність підприємств.	Середня	Висока	Мала	7	6
	2. Значне зношування активної частини основних фондів.	Середні	Впливає	Мала	5	4

Горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу за 2020-2021 роки

Статті активу	Значення, тис. грн		Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз	
	2020 р.	2021 р.	відхилення, ±		структура, %	
			Абс., тис. грн	відносне, %	2020 р.	2021 р.
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Нематеріальні активи:	48	124	76	156,9	0,13	0,33
- первісна вартість;	89	193	103	116,1	-	-
- накопичена амортизація	41	68	28	67,7	-	-
Основні засоби:	1774	1961	187	10,6	4,55	5,12
- первісна вартість;	5083	5678	595	11,8	-	-
- знос	3309	3717	408	12,4	-	-
Усього за розділом I	1823	2436	614	33,8	4,68	6,37
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Запаси:						
- готова продукція;	2732	18	-2715	-99,37	7,03	0,06
- товари	3065	8690	5625	183,7	7,86	22,71
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	17070	15547	-1522	-8,93	43,85	40,66
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
- з бюджетом;	5663	2186	-3477	-61,5	14,53	5,70
- за виданими авансами	4206	5715	1508	35,86	10,81	14,95
Інша поточна дебіторська заборгованість	212	7	-206	-96,88	0,54	0,01
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1319	1263	-56	-4,24	3,38	3,31
Інші оборотні активи	2846	2056	-790	-27,74	7,32	5,37
Усього за розділом II	37113	35810	-1302	3,52	95,32	93,63
Баланс	38936	38247	-689	-1,78	100,0	100,0

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу за 2020-2021 роки

Статті активу	Значення, тис. грн		Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз	
			відхилення, ±		структура, %	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне, тис. грн	відносне, %	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Статутний капітал	44	44	-	-	0,11	0,12
Резервний капітал	543	658	114	21,06	1,41	1,73
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8775	10985	2210	25,19	22,53	28,71
Усього за розділом I	9362	11686	2324	24,84	24,05	30,56
IV. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	20559	17498	-3061	-14,88	52,81	45,76
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
- з бюджетом;	190	495	305	160,13	0,48	1,28
- зі страхування;	1	94	92	8401	0,004	0,25
- з оплати праці	1	154	153	13901	0,002	0,402
Інші поточні зобов'язання	1353	1262	-91	-6,76	3,48	3,31
Усього за розділом IV	29574	26561	-3013	-10,18	75,94	69,43
Баланс	38936	38247	-689	-1,78	100,0	100,0

Горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу за 2021-2022 роки

Статті активу	Значення		Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз	
			відхилення, ±		структура, %	
	2021 р.	2022 р.	абс., тис. грн	відносне, %	2021 р.	2022 р.
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Нематеріальні активи:	124	199	75	60,17	0,32	0,26
- первісна вартість;	193	327	134	69,70	-	-
- накопичена амортизація	-68	-128	59	87,09	-	-
Незавершене будівництво	351	37	-314	-89,33	0,92	0,05
Основні засоби:	1961	1703	-258	-13,17	5,13	2,19
- первісна вартість;	5678	6125	447	7,86	-	-
- знос	-3717	-4422	705	18,96	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:						
Усього за розділом I	2436	1939	-497	-20,40	6,37	2,49
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Запаси:	8708	17701	-8994	103,2	22,77	22,67
- виробничі запаси;	-	113	113		-	0,15
- незавершене виробництво;	-	3585	3585		-	4,61
- готова продукція;	18	81	64	362,4	0,05	0,10
- товари	8690	13922	5232	60,1	22,72	17,91
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	15547	21666	6119	39,34	40,65	27,87
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
- з бюджетом;	2186	20	-2166	-99,08	5,71	0,03
- за виданими авансами	6045	26822	20778	343,74	15,80	34,51
Інша дебіторська заборгованість	7	512	505	7651	0,02	0,66
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1263	162	-1101	-87,21	3,30	0,21
Інші оборотні активи	2056	8398	6343	308,50	5,38	10,80
Усього за розділом II	35810	75281	39470	110,21	93,63	96,84
Баланс	38247	77735	39488	103,23	100,0	100,0

Перейдіть до розділу "Наступна"

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу за 2021-2022 роки

Статті активу	Значення, тис. грн		Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз	
			відхилення, ±		структура, %	
	2021 р.	2022 р.	абсолютне, тис. грн	відносне, %	2021 р.	2022 р.
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Статутний капітал	44	44	-	-	0,12	0,06
Резервний капітал	658	658	-	-	1,72	0,85
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10985	7557	-3428	-31,19	28,72	9,72
Усього за розділом I	11686	8259	-3428	-29,32	30,56	10,62
IV. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17498	11229	-6269	-35,82	45,75	14,45
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
- з одержаних авансів	7059	50138	43079	610,2	18,46	64,50
- з бюджетом	495	695	200	40,43	1,29	0,89
- зі страхування	94	88	-6	-5,87	0,24	0,11
- з оплати праці	154	186	32	20,70	0,40	0,24
Інші поточні зобов'язання	1262	7140	5878	465,90	3,30	9,19
Усього за розділом IV	26561	69476	42915	161,57	69,44	89,38
Баланс	38247	77735	39488	103,23	100,0	100,0

**Операційний аналіз ПП «НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ
ПІДПРИЄМСТВО «ГОЛАФ» за 2020-2022 роки**

Показники	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-	Значення на кінець року, частка один.		Абсолютне відхилення, +/-
	2020	2021		2021	2022	
Коефіцієнт росту валових продаж	0,23	0,42	0,17	0,42	-0,12	-0,3
Коефіцієнт валового доходу	0,13	0,12	-0,01	0,12	0,10	-0,02
Коефіцієнт операційного прибутку	0,04	0,06	0,02	0,06	0,04	-0,02
Коефіцієнт чистого прибутку	0,02	0,04	0,02	0,04	-	-