

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ **О.П. Величко**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

Здобувач

Андрій ТРОШИН

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2023

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

О.П.Величко

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТРОШИНУ АНДРІЮ СЕРГІЙОВИЧУ

1. Тема роботи **«Удосконалення управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства»**, керівник роботи **Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2023 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 1 грудня 2023 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти фермерського господарства «Берегиня» Дніпровського району Дніпропетровської області за 2018 - 2022 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління виробничою діяльністю аграрного підприємства 2. Характеристика сучасного стану системи управління аграрним підприємством 3. Шляхи удосконалення системи управління виробничою діяльністю підприємства 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
 2. Структура реалізації товарної продукції.
 3. Середньооблікова чисельність працівників.
 4. Структура основних виробничих фондів підприємства.
 5. Існуюча організаційна структура та структура управління.
 6. Динаміка валової продукції та виявлення впливу факторів на його зміну.
 7. Структура витрат на виробництво продукції в ФГ «Берегиня».

6. Консультанти розділів роботи

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

(підпис)

Андрій ТРОШИН

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Наталя ДУБРОВА

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 10 рис., 12 табл., 1 додаток, 64 літературних джерела.

Об'єктом дослідження виступає процес управління ресурсами ФГ «Берегиня».

Предметом дослідження є система управління ресурсним потенціалом фермерського господарства «Берегиня».

Метою роботи є узагальнення існуючої системи управління ефективністю використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня» для забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією.

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

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення управління ефективністю використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність ФГ «Берегиня» Синельниківського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління ресурсами, ресурсний потенціал, операційна діяльність, регулювання ефективності, система управління, удосконалення, внутрішньогосподарське узгодження, результативність.

KEYWORDS

Resource management, resource potential, operational activity, efficiency regulation, management system, improvement, internal coordination, effectiveness.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	16
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФГ «Берегиня».	36
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Берегиня»	36
2.2. Оцінка фінансово-майнової та кадрової складової ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня».....	47
2.3. Оцінка рентабельності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»...	57
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФГ «Берегиня»	62
3.1. Методика оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»	62
3.2. Модель внутрішнього регулювання ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня».....	68
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливою складовою керівництва діяльністю підприємства є управління використанням ресурсів. Запорукою прийняття ефективних управлінських рішень є наявність достовірної та об'єктивної інформації. Крім того, інформація про ресурсокористування цікавить не тільки внутрішніх, а й зовнішніх користувачів.

Для більшості організацій управління ресурсами розглядається як наслідок ширшої програми бухгалтерського обліку, спрямованої на досягнення сталого розвитку. Існує низка факторів, які відіграють важливу роль у розробці ефективних практик управління ресурсами, таких як технологічні процеси та обладнання, виробниче планування та контроль, практика управління людськими ресурсами, дизайн продукції та корпоративна соціальна відповідальність за сталу діяльність. Управління відходами, енергією та ресурсами є одним із методів досягнення довгострокового процесу. У сучасному світі людина використовує енергію, ресурси та відходи з високою швидкістю, яка випереджає природну здатність до реструктуризації та асиміляції, що призводить до забруднення навколишнього середовища та глобального потепління.

Інноваційна культура характеризується як унікальна, вимоглива робоча атмосфера, орієнтована на результат і характеризується промисловими амбіціями, вразливістю та виключною поведінкою. Практики управління персоналом зосереджені на підтримці управління відходами, енергією та ресурсами через розвиток людського капіталу та створення кращого навколишнього середовища. Розширення прав і можливостей працівників, прихильність, автономне вирішення питань, самокерована командна робота, групи прийняття рішень та програми формальної освіти - все це приклади ресурсних практик. Людські ресурси - це програми безперервного вдосконалення, які є ключем до ефективного управління відходами, енергією та ресурсами.

Управління ефективністю використання ресурсів підприємств є постійним об'єктом дослідження науковців, серед яких: Будько О. В., Вдовенко Н. М., Воскобійник Ю. С., Гаращенко О. В., Гудзоватої О. О., Дергільової Г. С., Єремян О. М., Калайтан Т. В., Костецького Я. І., Кучеркової С. О., Некрасової Н. І., Мазіної О. І., Пархоменко Н. М., Пасенко В. В., Перезової І. В., Полянської О. А., Токаревої Т. О., Тріль С. Р., Червінської С.Л., Шари Є.Ю., Ямборко Г.А. та ін.

Метою роботи є узагальнення існуючої системи управління ефективністю використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня» для забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією.

Основними завданнями роботи є:

- дослідити теоретико-методологічні засади управління ефективністю використання управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємств;
- проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ФГ «Берегиня»;
- оцінити рентабельність діяльності досліджуваного підприємства як комплексного показника ефективності використання ресурсів підприємства;
- дослідити методику оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»;
- розглянути модель внутрішнього регулювання ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня».

Об'єктом дослідження виступає процес управління ресурсами ФГ «Берегиня».

Предметом дослідження є система управління ресурсним потенціалом фермерського господарства «Берегиня».

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

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

Практична цінність одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління ресурсним потенціалом ФГ «Берегиня», що може бути впроваджено в діяльність досліджуваного підприємства.

Апробація в даній кваліфікаційній роботі результатів аналітичних досліджень найважливіших питань науково-практичних досягнень, та можливостей їх практичного втілення були викладені в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», місто Дніпро, 2023р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська робота викладена на 91 аркуші паперу; складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства

Важливою складовою формування потенціалу підприємства є планування та управління його ресурсами.

Система планування ресурсів підприємства (ERP) - це система управління бізнесом, яка складається з інтегрованих наборів комплексного програмного забезпечення, яке, за умови успішного впровадження, може бути використане для управління та інтеграції всіх бізнес-функцій в організації. Ці пакети зазвичай включають набір зрілих бізнес-додатків та інструментів для фінансового обліку та обліку витрат, продажів і дистрибуції, управління матеріалами, людськими ресурсами, планування виробництва та комп'ютерно-інтегрованого виробництва, ланцюжків поставок та інформації про клієнтів. Ці пакети здатні полегшити потік інформації між усіма процесами ланцюга поставок (внутрішніми та зовнішніми) в організації. Крім того, ERP-система може бути використана як інструмент, що допомагає підвищити рівень ефективності мережі ланцюгів поставок за рахунок скорочення тривалості циклів. Однак традиційно вони застосовуються в капіталомістких галузях, таких як виробництво, будівництво, аерокосмічна та оборонна промисловість. Нещодавно ERP-системи були розширені за межі виробництва і впроваджені у фінансову сферу, охорону здоров'я, готельні мережі, освіту, страхування, роздрібну торгівлю та телекомунікаційний сектор.

ERP тепер вважається ціною входу для ведення бізнесу, і, принаймні, на даний момент, для підключення до інших підприємств у мережевій економіці для створення електронної комерції «бізнес для бізнесу». Більше того, багато транснаціональних корпорацій обмежують свій бізнес лише тими компаніями,

які використовують те саме програмне забезпечення ERP, що й транснаціональна фірма. Фактом є те, що ERP призначене для великих компаній, а менші фірми повинні адаптувати свою бізнес-модель і підхід відповідно до практик і програмного забезпечення, прийнятих великими компаніями. З відкриттям економіки малі та середні підприємства (МСП) опинилися в дуже складному становищі. Оскільки вони не мають тієї надійності, яка асоціюється з великими компаніями, МСП повинні використовувати можливості IT та інтегрованої інформаційної системи, щоб залишатися конкурентоспроможними та орієнтованими на клієнта. ERP часто вважається відповіддю на питання, як їм вижити.

За останнє десятиліття наш світ кардинально змінився завдяки зростаючому феномену глобалізації та революції в інформаційних технологіях. Перед компаніями постає величезний попит на зниження витрат, розширення асортименту продукції, підвищення якості продукції та забезпечення надійних термінів постачання шляхом ефективною та дієвою координації виробничої та дистриб'юторської діяльності. Щоб досягти цих суперечливих цілей, компанії повинні постійно проводити реінжиніринг або змінювати свої бізнес-практики та використовувати інформаційні системи.

У 1990-х роках системи планування ресурсів підприємства (ERP) з'явилися як технологія, що дозволяє інтегрувати різні функціональні (операційні, маркетингові, фінансові) інформаційні системи в єдиний комплекс бізнес-додатків для всієї компанії і, таким чином, дозволяє спростити обробку бізнес-даних і забезпечити міжфункціональну інтеграцію. Таким чином, ERP-системи є привабливим рішенням для менеджерів, яким доводиться боротися з несумісними інформаційними системами та непослідовною операційною політикою. Однак успішне впровадження ERP-систем вимагає активної участі керівників вищого рівня з різних функціональних сфер, щоб визначити їхній вплив на бізнес-рівень, а також на стратегії функціонального рівня.

Через динамізм сучасного світового ринку без кордонів компанії стикаються з новими ринками та новою конкуренцією. Процеси прийняття

рішень вимагають різних часових горизонтів і географічної віддаленості. Як наслідок, рішення вимагають швидких змін щодо розробки продуктів, матеріальних потоків, планування виробництва та складання графіків. Компаніям необхідно розвивати способи підтримки операційної ефективності на найвищому рівні, тобто з точки зору високого рівня гнучкості, надійності та якості. Як наслідок, матрична або децентралізована організаційна структура, яка перетинає функціональні області та охоплює безліч бізнес-процесів, приймається багатьма організаціями. На відміну від функціонально-орієнтованих ієрархічних організацій, де передача інформації є негнучкою і повільною, децентралізована структура, орієнтована на процес, має дуже гнучкий, швидкий і розрізнений інформаційний потік.

Неадекватне управління бізнес-процесами та відсутність системного підходу створюють непотрібні процеси, підвищують неефективність та знижують конкурентоспроможність, що в кінцевому підсумку впливає на здатність компанії успішно функціонувати як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Одними з найбільш значущих змін у життєвому циклі компанії є автоматизація бізнес-процесів і перехід від функціональної організаційної структури до процесно-орієнтованої організаційної структури. Автоматизація бізнес-процесів є невід'ємним етапом життєвого циклу компанії, що в більшості випадків означає впровадження певних інформаційних систем (ІС) або інтеграцію існуючих інформаційних систем. Автоматизація неефективних бізнес-процесів підвищує неефективність бізнесу. З цих причин перед впровадженням ІС або автоматизацією бізнес-процесів компаніям необхідно провести поліпшення або оптимізацію бізнес-процесів. Бізнес-процеси дозволяють усім підрозділам організації ефективно та результативно працювати разом задля досягнення спільної мети - кращого обслуговування клієнтів. Лише 37% організацій оцифрували свої бізнес-процеси і побачили значні переваги. На жаль, значна кількість компаній розпочинає процес автоматизації без вдосконалення чи перепроєктування бізнес-процесів, що, в

першу чергу, є наслідком відсутності системного підходу до управління бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами як дисципліна, спрямована на покращення бізнес-результатів, стає все більш важливою сферою уваги керівників компаній по всьому світу. У 1990-х роках компанії були зосереджені на проектах редизайну бізнес-процесів (БП) (з використанням інформаційних технологій та автоматизації бізнес-процесів) на рівні процесів. Однак, починаючи з 2010-х років, фокус змістився на рівень стратегії або підприємства (розробка архітектури бізнес-процесів, стандартизація процесів для задоволення потреб клієнтів тощо), а це означає, що керівники усвідомили, що без належного BPM, BPI або BPR неможливо досягти бізнес-цілей. Це призвело до створення систем управління бізнес-процесами (BPMS) на рівні впровадження, які об'єднують процеси, навички співробітників та ІТ-систему в єдине ціле. Управління бізнес-процесами (BPM) спрямоване на поліпшення того, як компанії ведуть міжфункціональну роботу, і забезпечує наявність загальнокорпоративних можливостей, які дозволяють ефективно управляти всім життєвим циклом бізнес-процесів.

Бізнес-стратегія, як головний орієнтир і шлях до успіху, повинна бути ретельно розроблена. Кожна успішна компанія приділяє велику увагу розробці ефективної бізнес-стратегії, визначенню основних бізнес-цілей і ролей, а також способів їх досягнення. На жаль, багато співробітників не знайомі ні з баченням і місією компанії, ні зі стратегічними та операційними цілями і стратегією. Тому дуже важливо при розробці бізнес-стратегії (як в довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі) створити відповідні канали комунікації з нижчими рівнями, тобто механізм інформування всіх працівників про цілі та бачення компанії. Добре відомо, що працівники, залучені до діяльності, сприймають завдання і цілі як "особисті", що зумовлює більшу залученість і зацікавленість, а отже, і досягнення цілей. Розробникам стратегії необхідно створити вимірювальний механізм для моніторингу реалізації стратегії, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, щоб виправити помилки і

досягти бажаних результатів. Нещодавні дослідження показали, що поєднання методів BPM з деякими ІС виявляється ефективним рішенням. Причиною цього є базова потреба компаній виконувати свою роботу ефективно і результативно, компанія може бути настільки гнучкою, ефективною і рухливою, наскільки її бізнес-процеси взаємодіють один з одним. Для цього компаніям необхідно визначити свої бізнес-цілі, скласти карту бізнес-процесів відповідно до бізнес-стратегії і, що найважливіше, виконати свої бізнес-плани у бажаний спосіб. Найважливішими бізнес-драйверами для впровадження BPM та планування ресурсів підприємства (ERP), як зазначено в дослідженні, були наступні: Відсутність інновацій та застарілі бізнес-процеси (45%); підвищення якості та узгодженості продуктів і послуг (41%); спрощення та усунення ризиків з бізнес-процесів (33%); максимізація прибутку на активи (28%). Мета BPM - зафіксувати модель того, як працює організація (AS-IS). Після того, як це буде зроблено, можна моделювати покращення (варіанти TO-BE), а коли буде визначено найкращий варіант, можна впроваджувати покращення. Три сфери, в яких бізнес очікує від BPM найбільшого впливу: максимізація економічної ефективності (55,8%), оптимізація часу виходу на ринок (38,8%) та спрощення самообслуговування клієнтів (29,7%). Згідно з дослідженням галузі BPM, 94% опитаних фірм вже впровадили BPM або планують впровадити BPM-ініціативи протягом наступних трьох-п'яти років. Лише 6% опитаних фірм не впроваджували і не планують впроваджувати BPM-ініціативи. Нові інформаційні технології продовжують з'являтися, розробляються нові концепції та алгоритми для роботи з даними, пов'язаними з процесами. Вони визначатимуть спосіб управління бізнес-процесами в майбутньому, який буде більш розумним, ніж ми знаємо сьогодні.

Історично склалося так, що компанії використовували різні інформаційні системи для різних бізнес-функцій, таких як бухгалтерський облік, виробництво, маркетинг, закупівлі тощо. Ці застарілі системи мали власні методи та системи збору та зберігання інформації, що відповідали їхнім потребам. Хоча ці системи дозволяли менеджерам покращити процес прийняття

рішень у певній функціональній сфері, їм бракувало функціональної інтеграції, що надзвичайно ускладнювало комунікацію та співпрацю між бізнес-функціями. Як наслідок, компанія в цілому втрачала свої конкурентні переваги, оскільки не могла повністю реалізувати свій потенціал.

У 1990-х роках компанії впроваджували варіанти ERP-систем з центральною/загальною базою даних і стандартизованим програмним забезпеченням, щоб замінити автономні застарілі системи і створити необхідний інтерфейс між функціональними областями. Концептуально кажучи, ERP-системи дозволяють усім функціональним підрозділам "спілкуватися" безпосередньо один з одним, а дані доступні для всіх у режимі реального часу, щоб запобігти прийняттю неоптимальних рішень.

Основою для ERP стала концепція управління запасами в 1960-х роках. На основі традиційних концепцій управління запасами, таких як система точок повторного замовлення, були розроблені індивідуальні програмні пакети, що відповідали вимогам виробничих компаній. У 1970-х роках фокус змістився на відомі системи планування матеріальних потреб (MRP) для планування і контролю виробництва. Ці системи відіграли важливу роль у перетворенні генерального виробничого графіка, побудованого для кінцевих виробів, у поетапні чисті потреби у вузлах, компонентах, плануванні сировини та закупівель. Система запускає замовлення для контролю незавершеного виробництва та запасів сировини через правильний вибір часу розміщення замовлення. Далі розвинулася система MRP із замкнутим циклом, яка об'єднувала вихідні дані MRP та інформацію про маршрути для визначення необхідних виробничих потужностей. Це слугувало контуром контролю, щоб переконатися, що згенеровані плани MRP є реалістичними/обґрунтованими відповідно до наявних потужностей. У 1980-х роках системи MRP еволюціонували в системи планування виробничих ресурсів (MRP-II), які починалися з агрегованого планування та управління попитом, а закінчувалися комплексним графіком, який включав компоненти, що виробляються власними

силами, а також ті, що закупаються ззовні. Таким чином, MRP-II, по суті, був розширенням MRP на виробничі цехи та управління дистрибуцією.

Аналогічно розроблялися і впроваджувалися інформаційні системи в інших функціональних сферах, кожна з яких мала власну базу даних і архітектуру даних, що дозволяло менеджерам зосередитися на своїй ролі і поліпшити процес прийняття рішень у конкретній функціональній сфері - маркетингу, фінансах і людських ресурсах. Хоча такі функціональні інформаційні системи вдосконалювалися з точки зору функціональності протягом багатьох років тестування, модифікації та обслуговування, вони також спричиняли такі проблеми, як надмірність даних, неузгодженість та/або неточність інформації, а також високі витрати на обслуговування системи. Наприкінці 70-х - на початку 80-х років потреба в інтегрованих системах на рівні підприємства зростає, оскільки глобальна конкуренція стала неминучою, інновації стали важливими факторами для утримання клієнтів, а швидке виробництво/дистрибуція стали нормою. Впровадження філософії управління, заснованої на системному мисленні, таких як загальне управління якістю та системи "точно в строк", зумовило необхідність управління взаємовідносинами між функціональними сферами та міжорганізаційними процесами.

У 2000-х роках ERP-системи еволюціонують у розширені ERP-системи, щоб використовувати технологічні досягнення в галузі Інтернету та електронної комерції, і, таким чином, вимагають від компаній знову розглянути питання про зміну своїх бізнес-процесів. Цього разу основна увага приділяється підвищенню ефективності роботи розгалужених мереж постачальників і дистриб'юторів організації за рахунок поліпшення якості комунікації та взаємодії між підприємствами.

Таким чином, система планування ресурсів підприємства є новим поколінням інформаційних технологій (ІТ), які обіцяють ефективно інтегрувати острівці інформації та структурувати системи відповідно до найкращих практик, забезпечуючи повну прозорість та обмін інформацією в режимі реального часу між внутрішньоорганізаційними процесами (наприклад,

основними функціональними областями), а також міжорганізаційними процесами (наприклад, постачальниками та клієнтами).

Операційний менеджмент (ОМ) займається прийняттям рішень для операційної функції. За останні кілька десятиліть виробничі операції стали складними, автоматизованими та географічно розподіленими. Процес прийняття рішень передбачає різні часові горизонти, а різна географічна розподіленість вимагає швидких змін щодо потоку матеріалів, логістики та виробничих графіків.

У сучасній економіці знань інформаційні технології є рушійною силою організаційних змін. ERP-системи разом з іншими технологічними досягненнями, такими як електронна комерція, відіграють важливу роль у підтримці стратегічного плану компанії. Глобальна конкуренція, а також скорочення життєвого циклу продукції, постійне розширення ринкових ніш і необхідність швидко реагувати на мінливі зовнішні умови бізнесу змушують компанії приймати рішення комплексно.

Ресурсний потенціал підприємства - це сукупність ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, і визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням та відповідністю цілям, які ставить перед собою підприємство на конкретному етапі розвитку. Склад ресурсного потенціалу, механізми його формування та управління ним суттєво відрізняються за галузями та сферами економічної діяльності. Тому виникає об'єктивна потреба в уточненні низки питань, що стосуються економічної природи, властивостей, структури ресурсного потенціалу. На сьогодні існує багато різних визначень та трактувань категорій "потенціал", "ресурси" та "ресурсний потенціал". Для уточнення цих понять необхідно з'ясувати сутність та взаємозв'язок між цими категоріями. Поняття "потенціал" у загальнонауковому контексті зазвичай асоціюється з поняттями "сила" або "потужність". Традиційно цей термін використовується для позначення засобів, запасів і джерел, які можуть бути використані для вирішення певної проблеми або досягнення певної мети, а також для позначення можливостей окремої

особи, суспільства, держави. В економічному контексті потенціал підприємства характеризує сукупність його можливостей".

З цієї точки зору під потенціалом підприємства зазвичай розуміють сукупність факторів, що характеризують сили, джерела, можливості, фонди, запаси, ресурси та інші запаси, які можуть бути використані в господарській діяльності. З іншої точки зору, потенціал підприємства визначається якістю та кількістю ресурсів, якими володіє підприємство, кваліфікацією персоналу підприємства, інноваційними, інформаційними та фінансовими можливостями [2, с. 77-78]. Визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання та управління. Для подальшого розвитку дослідження важливо визначити, що розуміється під ресурсами. Слово "ресурс" походить від французького "resource" - поповнення. В економічному словнику ресурси визначаються як природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення продукції, надання послуг, отримання доданої вартості [8, с. 196].

Визначення поняття потенціалу має не лише важливе наукове, але й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання та управління. Для подальшого розвитку дослідження важливо визначити, що розуміється під ресурсами.

З економічної точки зору, ресурси - це сукупність окремих елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробництві або наданні послуг. Таким чином, найважливішою особливістю категорії "ресурси" є безпосередній зв'язок з процесом виробництва, тобто ресурси в процесі використання набувають форми факторів виробництва.

Принципова відмінність між термінами "ресурси" та "потенціал" полягає в тому, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства або суспільства в цілому невіддільний від суб'єктів діяльності. Тобто "потенціал", крім матеріальних і нематеріальних активів, включає в себе здатність працівника, колективу, підприємства,

суспільства в цілому ефективно використовувати наявні кошти або ресурси. Доцільно в системі оціночних показників ефективності використання ресурсів використовувати економічну категорію, за допомогою якої можна врахувати обсяг накопичених ресурсів, ступінь використання можливостей і розмір створюваного суспільного продукту. Такою категорією може слугувати "ресурсний потенціал". Для визначення ресурсного потенціалу підприємства як об'єкта вивчення економіки необхідно зупинитися на теоретичних підходах до категорії "ресурсний потенціал" у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних економістів.

У працях більшості авторів ресурсний потенціал підприємства представлений всіма ресурсами, що використовуються в суспільному виробництві на тому чи іншому етапі розвитку продуктивних сил. У цьому полягає найважливіша особливість категорії "ресурсний потенціал". Однак розглядати його лише як сукупність усіх ресурсів навряд чи коректно, оскільки він містить ще низку якісних економічних характеристик. Як економічна категорія ресурсний потенціал виражає відносини між людьми з приводу накопичення та використання наявних можливостей. Сутність ресурсного потенціалу полягає у взаємодії всіх його складових елементів.

Як економічна категорія, ресурсний потенціал виражає відносини між людьми з приводу накопичення та використання наявних можливостей. Сутність ресурсного потенціалу полягає у взаємодії всіх його складових елементів.

Як економічна категорія ресурсний потенціал виражає відносини між людьми з приводу накопичення і використання наявних можливостей. Сутність ресурсного потенціалу полягає у взаємодії всіх його складових елементів. Ресурсний напрям розглядає ресурсний потенціал як сукупність ресурсів економічної ланки, оцінка ресурсного потенціалу зводиться до визначення вартості наявних ресурсів, а рівень використання ресурсного потенціалу визначається відношенням отриманого результату до кількості використаних ресурсів. В "результативному" напрямі ресурсний потенціал розглядається як

здатність економічної системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб, оцінка ресурсного потенціалу зводиться до оцінки максимального обороту, який економіка здатна виробити при такій кількості, якості та структурі ресурсів.

В економічній літературі існує два напрями дослідження ресурсного потенціалу як об'єкта: "ресурсний" та "результативний" [9, с. 142]. У процесі свого розвитку ресурсний потенціал підприємств може збільшуватися або зменшуватися. Останнє відбувається у випадках, коли власні ресурси підприємства зменшуються внаслідок відтоку працівників, скорочення матеріальних ресурсів, вибуття основних засобів, їх відновлення не компенсується тощо. Скорочення потужностей також можливе через стійке зниження попиту на продукцію. Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати за чотирма основними критеріями.

В економічній літературі існує два напрями дослідження ресурсного потенціалу як об'єкта: "ресурсний" та "результативний" [9, с. 142]. У процесі свого розвитку ресурсний потенціал підприємств може збільшуватися або зменшуватися. Останнє відбувається у випадках, коли власні ресурси підприємства зменшуються внаслідок відтоку працівників, скорочення матеріальних ресурсів, вибуття основних засобів, їх відновлення не компенсується тощо. Скорочення потужностей також можливе через стійке зниження попиту на продукцію. Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати за чотирма основними критеріями.

Узагальнення теоретичних підходів до змісту ресурсного потенціалу дозволило визначити загальні класифікаційні ознаки ресурсного потенціалу. Ефективне використання ресурсного потенціалу дозволяє підприємству отримати економічний (прибуток), соціальний (задоволення споживчого попиту) та екологічний ефекти. Залежно від ступеня залучення у виробничо-господарську діяльність різні елементи ресурсного потенціалу відіграють різну роль, тому при дослідженні його структури слід виокремлювати активну та пасивну частини.

До активної частини належать ресурси, які задіяні в господарській діяльності і безпосередньо впливають на її ефективність: наявні основні виробничі фонди і невиробничі фонди; нормативні запаси матеріальних цінностей у сфері виробництва та обігу; зайнята частина економічно активного населення; науково-технічна інформація, реалізована в технологіях, засобах, предметах і продуктах праці. Пасивна частина ресурсного потенціалу містить ресурси, які є в наявності, але не залучені в господарський оборот, до них відносяться: наднормативні запаси і резерви матеріальних цінностей у сфері виробництва та обігу; незайнята частина трудових ресурсів; науково-технічна інформація, реалізована в проектах; результати науково-дослідних розробок. Ресурсний потенціал підприємства є результатом складного поєднання його складових елементів: фінансових, матеріальних, нематеріальних, інформаційних, кадрових, технічних і технологічних ресурсів.

Аналіз схеми ресурсного потенціалу дозволяє стверджувати, що фінансові ресурси слід розглядати як сукупність коштів і надходжень, які є в розпорядженні підприємства і можуть бути використані для досягнення конкретних цілей і завдань. Цей ресурс є важливим у діяльності будь-якого підприємства. Без достатнього обсягу фінансових ресурсів підприємство не може стабільно функціонувати та мати перспективи для подальшого розвитку. Фінансовий потенціал підприємства визначає конкурентоспроможність, можливість ділового співробітництва, оцінює, наскільки гарантовані економічні інтереси підприємства та його партнерів у фінансовому та виробничому плані. Матеріальні ресурси складаються з основних і оборотних фондів, які використовуються у виробничому процесі і є матеріальною базою підприємства. Вони включають основні фонди та частку оборотних коштів.

Нематеріальні ресурси розглядаються як частина майна підприємства, яка характеризує об'єкти інтелектуальної власності та інші аналогічні права, що належать підприємству. До нематеріальних активів належать патенти, комп'ютерні програми, ліцензії, свідоцтва на право експлуатації або використання будь-якого майна, винаходи, ноу-хау тощо. Важливими

ресурсами, від яких залежить ефективність роботи підприємства, є людські ресурси. Вони складаються з постійних працівників, які мають необхідну підготовку, знання та навички для ефективного виконання певних функцій. Саме трудовий потенціал активізує всі інші складові ресурсного потенціалу підприємства. Вся діяльність підприємства надзвичайно залежна від різноманітної інформації. Зокрема, управління підприємством, ефективність будь-яких управлінських рішень неможлива без наявності інформаційних ресурсів. Під інформаційним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність інформаційних ресурсів і можливостей їх реалізації, які забезпечують умови його довгострокового розвитку на ринку, що ґрунтуються на генерації, накопиченні та використанні знань [12, с. 112].

Матеріально-технічна база, виробнича потужність будь-якого підприємства залежить від технічних ресурсів. Вони розглядаються як сукупність механізмів і машин, а також систем і засобів управління, видобутку, зберігання, переробки сировини, енергії та інформації, створених для виробництва певної продукції та обслуговування невиробничих потреб суспільства. Ці елементи утворюють матеріально-технічну базу виробничої системи. Засоби виробництва за своїм речовим складом є виробничими фондами підприємства, які поділяються на основні та оборотні фонди. Економічна сутність і матеріально-речовий зміст цих фондів є визначальними характеристиками для окреслення їх значення у здійсненні відтворювальних процесів і розвитку будь-якого виробництва. Ефективність виробництва на підприємстві неможлива без технологічних ресурсів, які утворюють сукупність процесів, правил, навичок, що використовуються при виготовленні продукції, виконанні робіт у будь-якій сфері виробництва. Важливою складовою технологічних ресурсів є процеси, які охоплюють послідовні технологічні операції (дії), кожна з яких базується на певних природних процесах та діяльності людини і спрямована на створення конкретного об'єкта. Характерною особливістю технологічних ресурсів є висока динамічність

методів, технологій, що зумовлено наявністю конкурентних ідей, наукових розробок тощо.

Деякі науковці розглядають структуру ресурсного потенціалу підприємства як сукупність об'єктної та суб'єктної складових. Об'єктні складові ресурсного потенціалу пов'язані з матеріально-речовою формою потенціалу підприємства, суб'єктні - із суспільною формою прояву, тобто вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальноекономічний фактор раціонального використання об'єктних складових [6, 17]. Визначення управлінського (інтелектуального) потенціалу включає оцінку таких основних характеристик: сприйняття нових ідей; готовність до критики; бачення перспективи; рівень інтелекту; цілеспрямованість і наміри; управлінське мислення [3, с. 103].

Вважається, що технічний і технологічний потенціали є складовими потенціалу нижчого рівня, ніж трудовий чи фінансовий. Тобто технічний і технологічний потенціали повністю входять до складу виробничого потенціалу і лише через нього "накладаються" на інші види потенціалів. Водночас трудовий потенціал є окремим видом потенціалу, хоча і має значний вплив на виробничий потенціал [5, с. 188]. Таким чином, ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу суб'єкта господарювання та відображає потенційні можливості підприємства. Водночас економічний потенціал передбачає реалізацію потенційних можливостей, що виражається в досягненні економічного ефекту.

Стабільність розвитку національної економіки, її галузей, комплексів та окремих підприємств може бути досягнута лише за умови комплексного, системного використання факторів виробництва - ресурсів, наявність та інтегрованість яких відіграють ключову роль. Перехід до інтенсивних методів господарювання вимагає оцінки ресурсів, що залучаються для здійснення технологічних операцій галузі. Оцінка ресурсного потенціалу, структурних зрушень та особливостей взаємодії між складовими елементами, перспектив їх розвитку відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління. При

цьому першочергового значення набуває якісна характеристика стану та рівня використання ресурсного потенціалу. Вирішення цих завдань є досить проблематичним, оскільки не всі структурні складові ресурсного потенціалу можуть бути безпосередньо виміряні.

При формуванні ресурсного потенціалу аграрних підприємств більше уваги слід приділяти не його кількісному нарощуванню, а якісному поліпшенню та підтриманню раціональних пропорцій між окремими складовими. Ефективність використання ресурсного потенціалу залежить від низки факторів, основними з яких є: раціональне співвідношення між елементами структури ресурсного потенціалу, система управління виробництвом, впровадження ресурсозберігаючих технологій, врахування природно-кліматичних умов.

Аналітична оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва повинна ґрунтуватися на рівні використання ресурсів та потенційній можливості їх збереження і відтворення. Це дозволить повніше враховувати невикористані резерви і забезпечити науково обґрунтоване ведення господарства, виявити можливі резерви підвищення економічної ефективності використання окремих видів ресурсів. При цьому доцільно враховувати обсяг накопичених ресурсів, наявність природних ресурсів, рівень їх використання, обсяг створеного ними валового продукту [2].

Ресурсний потенціал використовується в діяльності підприємств для здійснення технологічних операцій з урахуванням особливостей галузевої структури. Встановлено, що нерівномірність соціально-економічного розвитку окремих територій призводить до диференціації результатів діяльності товаровиробників. Ресурсний потенціал регіону формується при взаємодії природно-кліматичних умов та основних галузевих факторів виробництва, а саме: кількості та якості сільськогосподарських угідь; забезпеченості трудовими ресурсами, рівня або чисельності зайнятих у сільськогосподарському виробництві; рівня та якості матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Складність і динамічність зовнішнього середовища сучасних підприємств призводить до того, що в умовах ринкової боротьби виживають лише сильні, які мають найбільшу конкурентоспроможність.

Жорстке конкурентне середовище вимагає пошуку та прийняття рішень, необхідних для забезпечення стабільної роботи підприємства. Це передбачає розробку нових інноваційних технологій та розширення асортименту продукції, що випускається, зниження собівартості продукції. Цьому сприяє підвищення продуктивності праці та супутнє збільшення виробничого потенціалу підприємства, а також надає можливість отримати конкурентні переваги на ринку. Підвищення рівня виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства залежить не тільки від ефективності використання ним матеріальних і нематеріальних ресурсів, а й від трудової активності його працівників.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Пакетна або індивідуальна програмна система, відома як система планування ресурсів підприємства (ERP), використовується організацією для управління оптимальним використанням ресурсів (7М = люди, машини, матеріали, методи, гроші, менеджмент і матриця) за допомогою комплексної інтегрованої системи обробки інформації. Для того, щоб підприємства в І4.0 могли конкурувати у нестабільному та висококонкурентному бізнес-кліматі, ERP-системи стали необхідними [5]. Сьогодні вони стали основою ефективного управління інформацією та основою бізнесу. Вони також відіграють життєво важливу роль у зростанні та стійкості організації [6]. У багатьох випадках організаціям важко інтегрувати різні організаційні функції, щоб прийняти правильне рішення. У такій ситуації ERP може керувати інформаційними

системами всієї компанії, що може сприяти прийняттю обґрунтованих рішень для забезпечення організаційної стійкості [7]. Одинадцять економічних показників, дев'ять соціальних показників та дванадцять екологічних показників були визначені шляхом аналізу літератури щодо показників сталого розвитку для впровадження ERP [8]. Вибір і розгортання системи ПОР є не лише дорогим, але й складним і трудомістким процесом, який часто виходить за рамки бюджету під час встановлення [9]. Процес вибору та впровадження ERP передбачає ретельне вивчення бізнес-процесів, наявності програмного забезпечення ERP та конфігурацій програмного забезпечення ERP, щоб забезпечити найкраще навчання та налаштування працівників. Основна відмінність між теперішньою та майбутньою еволюцією ERP полягає в тому, що в неї вливається сталий розвиток. Стала ERP (S-ERP) є необхідністю сьогодні, оскільки багато організацій намагаються підтримувати таку необхідну стійкість, щоб вижити і конкурувати на місцевому та глобальному ринках. Завдяки автоматичному отриманню даних з джерела, хмарні обчислення та технології великих даних значно розширюють можливості програмного забезпечення ERP [10].

Внесення змін до ERP-систем повинно враховувати нові технології, такі як Інтернет речей (IoT), аналітика великих даних (BDA), штучний інтелект (AI), дані на основі радіочастотної ідентифікації (RFID) та хмарні обчислення (CC) [11]. ERP-системи можуть використовуватися для виконання багатьох видів організаційної діяльності. Різні додатки ERP можна знайти в управлінні організацією, наприклад, в бізнес-аналітиці, комерційній діяльності тощо. ERP може допомогти впорядкувати та автоматизувати різноманітні процедури, пов'язані з бізнесом. Вона також може обмінюватися даними та найкращими практиками з рештою компанії, щоб уможливити ефективне прийняття рішень завдяки доступу до інформації в режимі реального часу [12]. Доведено, що ERP-система значно підвищує продуктивність, ефективність і якість послуг, а також знижує витрати на обслуговування і сприяє поліпшенню процесу прийняття рішень [13]. ERP складається з різних модулів, які можуть використовуватися як

єдине ціле або можуть бути налаштовані відповідно до конкретних видів діяльності організації. ERP-система повинна бути належним чином інтегрована у відділ користувача або з постачальниками, щоб уникнути ізоляції. ERP-системи, що використовуються для бізнес-аналітики, можуть охоплювати прогнозування замовлень, наприклад, в управлінні обслуговуванням клієнтів (CRM) та операційною досконалістю. ERP-система, що використовується для комерційного застосування в організації, може допомогти в плануванні виробництва, продажів, фінансового планування, маркетингу тощо. ERP-система може також використовуватися для організаційного управління людськими ресурсами, корпоративної відповідальності, управління постачальниками, управління тощо. ERP-система також може використовуватися частково у вигляді модулів. Вона може бути додатково налаштована для обслуговування індивідуальних видів діяльності, таких як оцінка життєвого циклу, корпоративна та продуктова стійкість і управління продуктами.

Тематичне дослідження, засноване на якісних методах, було використано для вивчення ФГС впровадження ПОР у двох організаціях у країнах, що розвиваються [14]. Масштаб дослідження був обмежений "середніми" організаціями. Дослідження на основі огляду з використанням якісних та інтерпретаційних методів дослідження було проведено для вивчення критичності ФСВ [15]. Обсяг дослідження був обмежений обмеженою кількістю емпіричних досліджень, які вивчали та підтверджували роль та вплив на результати діяльності. Було проведено якісне порівняльне дослідження для порівняння ФГС для впровадження корпоративних порталів для впровадження ПОР. Дослідження було обмежене через розмір вибірки [16]. Для визначення ФГО на основі 37 тематичних досліджень було проведено огляд літератури, а також аналіз і синтез [17]. Дослідження було обмежене лише тематичними дослідженнями. Було проведено дослідження щодо модернізації ПОР з використанням огляду літератури та якісних інтерв'ю з генеральними директорами [18]. Дослідження використовувало якісні дані для розробки

структури для пошуку ФГС [19]. Для моделювання взаємозв'язків ПОР було проведено загальне дослідження на основі ISM та MICMAC [20]. Аналогічну методологію було застосовано разом з аналізом головних компонент (PCA) для оцінки сталості ланцюгів поставок у деревообробній промисловості [21]. Враховуючи різні підходи, що використовуються для ідентифікації та моделювання взаємозв'язків ФЛС, доцільним є застосування комплексного методу. Крім того, у проектах впровадження ERP спостерігається високий рівень невдач, що ставить під загрозу основну діяльність організацій, тому впровадження ERP є значною проблемою. Тому існує потреба у проведенні додаткових досліджень [22].

Опитування складається з семи (7) конструктів (Якість системи, Якість інформації, Якість обслуговування, Намір використовувати, Використання інформації, Задоволеність користувачів та Чисті вигоди) моделі успіху D&M I/S. Дослідників, які застосовують модель успіху D&M I/S, просять використовувати існуючі та перевірені заходи, а не визначати нові заходи, щоб зробити результати порівнянними, а висновки можливими для перевірки. Оскільки конструкти системи успіху I/O D&M є гнучкими в залежності від контексту дослідження, що проводиться, аспекти інших систем, таких як система переваг ERP або критерії бухгалтерської інформації, були інтегровані в модель успіху I/O D&M, щоб операціоналізувати конструкти відповідно до контексту цього дослідження. Операціоналізація цих змінних буде розглянута нижче. Повний огляд змінних можна знайти в підрозділі описових результатів у розділі результатів, оскільки таблиця в цьому підрозділі була б надлишковою по відношенню до інформації, що міститься в ньому.

Особливо важливим показником вважається гнучкість системи, оскільки в часи оцифрування та збільшення частоти змін на ринках інформаційні системи повинні мати можливість швидко реагувати на нові бізнес-процеси або навіть бізнес-моделі. У контексті цього дослідження інформація є релевантною, коли вона допомагає процесу прийняття управлінських рішень. Інформація, яка є

релевантною, не обов'язково є значущою, оскільки включення значущої інформації впливає на рішення.

Агресивність бізнес-середовища підприємств вимагає постійного вдосконалення процесу управління, що зумовлює необхідність дослідження інноваційних та прогресивних управлінських парадигм, які забезпечують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на цільовому ринку. Однак, перш ніж ефективно управляти чимось, необхідно певним чином це оцінити (модус - від лат. *modus* - міра, межа, спосіб, правило) і на основі проведеного аналізу обґрунтувати конкретні цілі, яких необхідно досягти. Модус оцінки ефективності бізнес-процесів слід розглядати як метод визначення їх ключових параметрів у віддаленому просторово-часовому середовищі, враховуючи їх взаємодію один з одним, а також зовнішні фактори впливу. Процесний підхід до управління базується на бізнес-процесах, які представляють собою динамічну картину того, як підприємство створює продукт (послугу). У наш час динаміка бізнес-процесів різко зростає під впливом потреб ринку, орієнтації товарів і послуг на індивідуальні потреби клієнтів, постійного вдосконалення технічних і технологічних можливостей тощо. Саме тому діагностика рівня ефективності бізнес-процесів стає однією з першочергових проблем, що потребують вирішення як у наукових дослідженнях, так і в бізнесі. Застосування моделей оцінки ефективності бізнес-процесів дозволяє узгодити їх зі стратегією бізнесу, що передбачає вибір показників ефективності залежно від типу підприємства та специфіки його господарської діяльності.

Узгодженість між пріоритетами підприємства та цілями бізнес-процесів є неодмінною умовою ефективного та перспективного розвитку. Процес управління підприємством повинен ґрунтуватися на обґрунтованих та усвідомлених управлінських рішеннях, що дозволить раціоналізувати та оновити його систему. Конкретність та вимірюваність цілей вимагає запровадження певних кількісних показників, за допомогою яких можна відстежувати та вимірювати процеси, а також оцінювати загальну ефективність діяльності організації.

Правильне визначення та вибір показників, за допомогою яких найбільш доцільно оцінювати бізнес-процеси, є основою для розробки та ефективного застосування модусу оцінки останніх, відповідно слід дослідити можливі групи показників, притаманні кожному бізнес-процесу в тій чи іншій мірі. З метою більш точного визначення основних характеристик бізнес-процесів, їх оцінювання доцільно здійснювати за двома способами формування показників результативності, залежно від необхідної вхідної інформації, способів її збору та методів прийняття рішень [9]:

- розподіл показників на якісні та кількісні;
- виокремлення показників, що характеризують бізнес-процес в цілому, та тих, що оцінюють окремі складові: продукт, ресурси, клієнта тощо. Слід зазначити, що при формуванні загальної системи показників для оцінки бізнес-процесів слід дотримуватися низки рекомендацій, а саме
 - кількість показників має бути обмеженою, але достатньою для повноцінного управління бізнес-процесом
 - кожен з показників повинен бути вимірюваним;
 - витрати на вимірювання бізнес-процесу не повинні перевищувати управлінський ефект від його використання;
 - доцільно розробити набір показників для оцінки всіх аспектів бізнес-процесу (фінансових, технічних, часу виконання, якості, структури);
 - доцільно сформувавши інтегральний показник для комплексної оцінки ефективності бізнес-процесів;
 - узагальнена система показників має бути ретельно структурована, щоб після інтерпретації значення інтегрального показника та його складових можна було визначити, яка саме частина бізнес-процесу містить проблему.

До кількісних показників бізнес-процесу висувається ряд вимог, виконання яких дає чітке уявлення про оцінювану складову бізнес-процесу. На думку автора, найкращим розкриттям вищезазначених вимог є методологія розробки SMART-цілей [6], яка може бути трансформована та використана з метою вибору результатуючих показників результативності бізнес-процесу (з

точки зору "цілей", які мають бути досягнуті в ході бізнес-процесу або його результату (виходу) у вигляді готової продукції (послуг) для клієнта бізнес-процесу), а саме:

Конкретність. Показник, який використовується для оцінки бізнес-процесу, повинен бути конкретним, щоб його цільове значення було зрозумілим для всіх учасників.

Вимірюваність. Тільки числове вираження показника результативності дозволяє уникнути суб'єктивних оцінок і неправильних інтерпретацій, отриманих через відсутність формальності.

Досяжний. Зацікавленість і мотивація учасників бізнес-процесу безпосередньо залежить від ступеня досяжності його цільових показників.

Релевантність. Цей критерій щодо ефективності бізнес-процесів є релевантним, оскільки вказує на важливість певного бізнес-процесу з точки зору досягнення головної мети підприємства:

- повне задоволення попиту споживачів
- максимізація економічної вигоди для підприємства;
- здатність бізнес-процесу створювати споживчу цінність. Часовий (часові параметри).

Будь-який показник повинен визначатися в часі, оскільки час є обмежуючим фактором у значенні фактичного або цільового показника ефективності бізнес-процесу.

Відповідно до вищезазначених вимог до показників бізнес-процесів, ми пропонуємо проводити оцінку за встановленою шестикритеріальною методикою:

1) результативність процесу. Оцінка ефективності бізнес-процесу має принципове значення і включає в себе вимірювання кількості вхідних ресурсів та ресурсів, що споживаються при оптимальному виконанні процесу відповідно до встановлених стандартів (норм, регламентів). Відповідно до цієї вимоги, кожен бізнес-процес повинен містити наступні елементи для поелементного визначення його ефективності:

- мету (визначення цільового клієнта та його потреби, яку необхідно задовольнити)

- унікальний спосіб комбінації ресурсів для досягнення поставленої мети;
- цільова прибутковість підприємства.

2) ефективність у забезпеченні необхідними ресурсами. Цей елемент визначає здатність підприємства повністю забезпечити бізнес-процес необхідними ресурсами у визначені терміни. Якщо процес не може бути ресурсоемним, то це призведе до асиметрії результуючих даних.

3) собівартість продукту, що є результатом конкретного бізнес-процесу. Цей показник дає можливість оцінити загальні витрати на виробництво та постачання продукції споживачам процесу. Витрати, пов'язані з реалізованою продукцією, визначаються для бізнес-процесу, незалежно від того, чи задіяний він у виробництві певної продукції прямо чи опосередковано.

Собівартість реалізованої продукції включає

- вартість вхідних матеріалів;
- витрати на перетворення в межах певного процесу
- додаткові витрати, пов'язані з обслуговуванням основного бізнес-процесу.

4) продуктивність ресурсів, задіяних у бізнес-процесі. Цей елемент дозволяє визначити співвідношення між вартістю виробленої продукції та ресурсами, спожитими в процесі, включаючи матеріальні або нематеріальні ресурси, витрати на оплату праці та інші види ресурсів, що споживаються в бізнес-процесі.

5) час, необхідний для завершення одного циклу процесу. Характеризується часовим інтервалом між входом (мобілізацією ресурсів), їх трансформацією та отриманням необхідного результату.

6) адаптивність процесу. Характеризується відповідністю певного процесу цільовим потребам клієнта в конкретних часових рамках (відповідність певним стандартам якості, екологічності, безпеки, регламенту).

Оцінка цих критеріїв бізнес-процесів дає можливість визначити відповідність між споживчим попитом та результатами, які отримує підприємство. При аналізі бізнес-процесів найбільш важливими є їх внутрішні параметри, оскільки їх аналіз дозволяє сформулювати розуміння внутрішнього потенціалу підприємства, орієнтованого на підвищення результативності бізнесу. Внутрішні показники ефективності бізнес-процесів пропонується розглядати з чотирьох точок зору, залежно від об'єкта. Оскільки оцінка ефективності бізнес-процесів не завжди дає можливість проаналізувати їх за допомогою лише кількісних показників, це відбувається через неможливість охоплення декількох характеристик і результатів діяльності бізнес-структури. У такому випадку використовуються якісні показники, оцінка яких є певною мірою суб'єктивною, заснованою на експертних методах, спостереженнях за реалізацією бізнес-процесів та отриманими результатами. В ході оцінки бізнес-процесів необхідно спиратися не тільки на кількісні показники, але і на якісний зріз внутрішніх індикаторів ефективності бізнес-процесів. Фінансові показники відображають кількість ресурсів, використаних під час процесу, та отриманий результат. Часові індикатори висвітлюють ефективність використання часу в процесах, дозволяють виявити надлишкові функції та визначити обсяг простоїв. До показників гнучкості та адаптивності слід віднести ті, що характеризують особливості обладнання, технології та наявного персоналу, які використовуються в процесі, та їх здатність змінюватися відповідно до ринкових умов. Група якісних показників відображає рівень відповідності продукції підприємства еталонному продукту, очікуваному на ринку.

Застосування методичних підходів до якісного аналізу бізнес-процесів надає потенційну можливість структурувати їх, усунути "вузькі місця" та визначити черговість удосконалення. Методи якісної оцінки бізнес-процесів базуються на порівняльних характеристиках, візуальному вивченні графіків процесів, а також на експертних оцінках аналізованих економічних явищ. Але існуючі методи якісного аналізу характеризуються суб'єктивними аспектами та

певною "розмитістю" отриманої інформації, що не дозволяє приймати виважені стратегічні управлінські рішення [22].

На відміну від якісних методів оцінки бізнес-процесів, кількісні методи дозволяють уникнути суб'єктивних оцінок та хибних інтерпретацій, отриманих через відсутність формалізації висновків експертів або керівників бізнесу. Оскільки об'єктивність результатів є важливим аспектом ефективного проведення оцінки бізнес-процесів, на нашу думку, кількісні методи оцінки бізнес-процесів повинні переважати з урахуванням збалансованого підходу, який полягає в

- відборі та описі всіх існуючих бізнес-процесів підприємства
- визначення економічної ефективності використання трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів
- визначення комплексного показника ефективності бізнес-процесів
- порівняння ефективності бізнес-процесів з аналогічними бізнес-процесами інших підприємств.

На нашу думку, найважливішим фактором для вимірювання ефективності бізнес-процесів організації є управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) [1], яке розглядає бізнес-процеси як активи, що підлягають управлінню. Зокрема, організація може більш ефективно використовувати наявні ресурси, підвищуючи ефективність та продуктивність способів їх поєднання. На початку свого зародження (початок 21 століття) ця система була представлена як новітній підхід, основна суть якого полягала в автоматизації бізнес-процесів та управлінні ними, з комплексним врахуванням ключових елементів політики підприємства та бізнес-моделі (стратегії, цінностей, культури, організаційної структури).

Основною метою процесно-орієнтованого управління є

- створення стабільного механізму постійного вдосконалення бізнес-процесів підприємства
- забезпечення оптимального використання ресурсів, необхідних для ефективного функціонування бізнес-процесів

- створення передумов для сталого розвитку системи бізнес-процесів підприємства.

Подальше вивчення цієї системи призвело до поділу її змісту на три сфери застосування ВРІ [1, с. 55]:

1) удосконалення бізнес-процесів (ВРІ) слід розглядати як разову ініціативу (проект), спрямовану на їх оптимізацію відповідно до стратегії компанії та очікувань клієнтів

2) управління процесами підприємства (ЕРМ) слід розглядати як складову застосування принципів, методів і процесів ВРМ в конкретній організації, що забезпечує відповідність портфеля бізнес-процесів та їх архітектури стратегії підприємства та наявним ресурсам;

3) оптимізація - це довгостроковий підхід до підвищення ефективності та продуктивності конкретних процесів на основі безперервно функціонуючої системи управління зі зворотним зв'язком.

Такий підхід дозволяє розглядати бізнес-процеси як елемент, який характеризується певними ознаками ресурсу, що використовується підприємством, а саме

- економічні відносини - визначають взаємозв'язок між учасниками бізнес-процесу з приводу трансформації входів (ресурсів) у виходи (товари) через ланцюжок виробництва, розподілу, обміну та споживання певних благ протягом певного періоду часу

- можливості - визначають потенціал підприємства щодо виробництва товарів та надання послуг, який вимірюється кількісними та якісними параметрами. При цьому бізнес-процеси доцільно розглядати не тільки як можливості, але і як обмеження. Ця обмеженість є відносною і характеризується оптимізацією бізнес-процесу. Через обмеження конкретного бізнес-процесу може знижуватися і загальна ефективність бізнесу;

- об'єкт власності та витрат - характеризується правом певних суб'єктів (підприємств) на використання бізнес-процесу (якщо він є унікальним, що забезпечує певну унікальність для компанії та підвищує її

конкурентоспроможність на ринку) та обсягом витрат на функціонування цього бізнес-процесу, що відображається у ресурсах, які використовуються в бізнес-процесі, які можуть бути виміряні за певний період часу;

- об'єкт інвестування - вивільнення капіталу для оптимізації бізнес-процесу з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

- взаємодоповнюваність - ефективне функціонування бізнесу залежить від вибору та правильного поєднання бізнес-процесів з метою забезпечення більшого ефекту;

- взаємозамінність - характеризується можливістю заміни бізнес-процесу на його кращу версію (з використанням сучасних ІТ-технологій) або на новий для досягнення цілей компанії.

Як і будь-який ресурс, ефективність використання бізнес-процесу можна оцінити. Провівши аналіз наукової літератури [2,8,9], було виділено наступні методи оцінки ефективності бізнес-процесів, які ми вважаємо найбільш ефективними в їх поєднанні:

1) Найбільш відомою багатовимірною моделлю вимірювання ефективності діяльності підприємства в цілому, зокрема бізнес-процесів, є збалансована система показників (BSC), розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном [12]. Основною відмінністю BSC від традиційних методів оцінки ефективності бізнесу є використання набору показників (фінансових і нефінансових), підібраних таким чином, щоб охопити всі значущі (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації, що відображають рух компанії до створення її майбутньої вартості через інвестиції в персонал і довгострокове залучення клієнтів. Ця система застосовує чотиривимірний підхід до оцінки діяльності: фінанси, клієнти, навчання та розвиток, внутрішні бізнес-процеси.

Гнучкість цієї системи полягає в тому, що її можна легко і миттєво модифікувати або трансформувати, хоча це можливо лише за умови дотримання певних принципів роботи з базовою інформацією для побудови системи:

- інформація має бути раціональною, тобто зібраною для забезпечення релевантного процесу прийняття рішень, проаналізованою, з виділенням лише стратегічно важливих питань

- цілі мають бути збалансованими та адекватними, тобто досягнення лише певного напрямку за рахунок інших не повинно бути основним завданням розробки та використання цієї системи; кожен блок цієї системи тісно пов'язаний з іншими.

Тому зосередження уваги лише на одному напрямку спотворюватиме результати аналізу потенціалу зростання компанії за допомогою збалансованої системи показників. Показники, що включаються в систему, повинні задовольняти потреби всіх користувачів, а система показників повинна охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищуючи практичну цінність прогнозової інформації для менеджменту.

- Показники оцінки кожного напрямку (блоку) Системи повинні мати вимірювану основу, тобто певний кількісний вираз, що дозволяє оцінити цей показник у динаміці.

Більш широкий погляд на управління забезпечує об'єктивну картину стану підприємства, аналіз можливостей, конкурентоспроможності. Збалансована система показників передбачає оцінку та управління специфічними та конкретними для кожного підприємства показниками, що дає можливість виявити та усунути недоліки на підприємстві до того, як вони призведуть до погіршення фінансових результатів, а також забезпечує розгляд діяльності підприємства з точки зору створення цінності, що призводить до підвищення конкурентоспроможності.

2) Функціонально-вартісний аналіз - це допоміжний організаційний інструмент, який дає можливість наблизитися до оптимальних співвідношень між витратами та якістю бізнес-процесу через послідовні, заздалегідь визначені алгоритми дій. Основним принципом ФВА є необхідність визначення та усунення тих додаткових операцій в рамках бізнес-процесу, які не є

безпосередньо функціональними для замовника, але збільшують витрати, пов'язані з виконанням бізнес-процесу.

Тобто функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесів проводиться з метою виявлення неефективних послідовностей операцій і пошуку рішень щодо їх оптимізації з метою підвищення продуктивності, мінімізації витрат, поліпшення якості товарів і послуг за допомогою виконання наступних видів робіт:

- аналіз вартості бізнес-процесів підприємства
- визначення функцій, які виконують учасники бізнес-процесів з метою перетворення ресурсів у продукти
- виявлення всіх функціональних витрат бізнес-процесу, особливо неефективних
- проведення порівняльного аналізу варіантів скорочення витрат за видами бізнес-процесів, за рахунок скорочення кількості та оптимізації функцій, що виконуються учасниками бізнес-процесу.

Це означає, що функціонально-вартісний аналіз забезпечує представлення бізнес-процесу (а також його складових) з точки зору корисності, яку він має або повинен мати. ФВА - це процес збору та обробки інформації, що дозволяє розглядати об'єкт як сукупність функцій, які він повинен виконувати.

Відповідно до цього визначено основні етапи збору інформації [1, с. 61-62]:

- побудова функціональної бізнес-моделі. Цей етап характеризується збором інформації про процеси підприємства, побудовою та затвердженням функціональної моделі;
- формування інформаційного забезпечення процесів. Цей етап характеризується побудовою організаційної структури підприємства, визначенням статей витрат та розподілом витрат відповідно до організаційної структури;

- перенесення цінностей у функціональну модель. Відбувається узгодження організаційної структури з функціональною моделлю процесів. Цей етап також характеризується визначенням вартості функцій;

- аналіз результатів та розробка рекомендацій. Проводиться аналіз отриманої на попередніх етапах інформації щодо вдосконалення процесів.

Основною метою цього аналізу є виявлення резервів зниження витрат за рахунок розробки ефективних варіантів виробництва і кращого співвідношення між споживчою цінністю продукту і витратами на його виготовлення.

Тому цей метод може бути використаний для дослідження різних напрямків діяльності підприємства і дає можливість структурувати функціональні завдання бізнес-процесу, що значно полегшує дослідження і виявлення надлишкових функцій.

3) Ранжування за ключовими факторами успіху (КФУ). Ефективність системи бізнес-процесів можна оцінити за допомогою системи ключових факторів успіху, які є елементами, що забезпечують ефективне та цілеспрямоване управління бізнесом [9]. Саме за ними можна перевірити, чи відповідають процеси визначеним потребам компанії та чи ведуть вони до досягнення її стратегічних цілей. Даний метод спрямований на розробку показників, які відображають якісний стан системи бізнес-процесів шляхом введення якісних індикаторів, що базуються на рішеннях експертів.

Аналіз діяльності організації проводиться у зв'язку з необхідністю оцінки ефективності її діяльності, в тому числі з метою підвищення ефективності управління та вдосконалення бізнес-процесів. Наразі більшість компаній використовують сучасні інформаційні, мережеві, мобільні та хмарні технології для автоматизації різних бізнес-процесів. Однак в епоху розвитку цифрової економіки виникає необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності діяльності компанії за різними показниками. Крім того, відбувається вдосконалення бізнес-процесів та діяльності компаній в цілому, включаючи розширення, модернізацію та реінжиніринг. У зв'язку з цим виникає

необхідність комплексного аналізу діяльності компанії та опису бізнес-процесів "як є", а також розробки концепції "як має бути".

Найбільший вплив на ефективність діяльності компанії має зовнішнє середовище - сукупність факторів (умов і організацій), які впливають на діяльність компанії.

Важливим етапом аналізу компанії є формування карти бізнес-процесів. Бізнес-процес в діяльності компанії - це взаємопов'язаний комплекс робіт, структурована сукупність дій, яка виконується відповідно до заданих вимог і забезпечує досягнення бажаного кінцевого результату. Створення карти бізнес-процесів є одним з найбільш ефективних підходів до оптимізації бізнес-процесів.

Карта бізнес-процесів буде наочно відображати всі бізнес-процеси компанії, що значно полегшує їх аналіз з метою вдосконалення. Ретельно розроблена карта бізнес-процесів компанії здатна вказати на її сильні та слабкі сторони, а також сприяти прийняттю актуального рішення про рівень вдосконалення бізнес-процесів компанії. У досліджуваному автосервісі існує потреба в удосконаленні бізнес-процесу взаємодії з клієнтами шляхом впровадження інформаційної системи, яка дозволить побудувати стратегію взаємодії з клієнтами на основі таких складових: підвищення рівня наданих послуг та задоволеності клієнтів, оптимізація маркетингу, клієнтоорієнтованість, удосконалення бізнес-процесів, можливість аналізу ключових показників ефективності діяльності компанії.

Розвиток економіки в цілому та переробних організацій агропромислового комплексу, зокрема, пов'язаний з необхідністю підвищення продуктивності праці. Ця позиція не викликає сумнівів і знаходить підтвердження в багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідженнях, проведених на макро- та мікрорівнях з акцентом на різних сутнісних характеристиках даного аспекту, в тому числі на факторах, що визначають його рівень та динаміку [1]. Водночас, проведений нами контент-аналіз дозволив виявити певні позиційні розбіжності, які пов'язані з постулюванням вимоги

випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно із заробітною платою [2]. Як правило, принципова підтримка такого співвідношення висловлюється за умови, що розмір оплати праці знаходиться на достатньому рівні для забезпечення необхідної мотивації персоналу до високопродуктивної праці та розвитку трудової складової.

Розглядаючи продуктивність праці як синтетичний результуючий параметр розвитку суб'єктів господарювання та маючи висхідні можливості для управлінських впливів і скорочення витрат і часу на їх реалізацію, не применшуючи результуючої значущості кожного, можна виділити три основні аспекти, що визначають рівень продуктивності організації в цілому як системи. По-перше, при оцінці продуктивності переробних організацій АПК за одиницю часу лімітуючим фактором є виробнича потужність, яка визначає максимально можливий обсяг виробництва готової продукції. По-друге, організація виробничих процесів має важливе значення при порівнянні двох підприємств з порівнянним рівнем виробничих потужностей та використанням однакових технологій. Неоптимальна організація виробництва та ефективність допоміжних процесів призводить до недовикористання виробничих потужностей. По-третє, рівень кваліфікації персоналу повинен відповідати рівню обладнання та технологій, що використовуються у виробничій діяльності. Продуктивність праці персоналу в натуральному вираженні (виробіток) розраховується як відношення обсягу виробленої продукції до чисельності персоналу, або трудових витрат (час). Для цілей оцінки вектора динамічного співвідношення прийнятні обидва варіанти, оскільки і обсяг виробництва, і заробітна плата в обох випадках беруться за один і той же період часу, що забезпечує єдність отриманих результатів. На нашу думку, об'єктивність такого підходу не викликає сумнівів і жодних труднощів при проведенні оціночних процедур та інтерпретації отриманих результатів.

Певна неузгодженість на методологічному рівні, що потребує додаткового уточнення та усунення, виникає при використанні вартісних показників у процесі оцінювання як продуктивності, так і заробітної плати у просторі та часі

[3]. Як вартісні результати праці, отримані одним працівником або за одиницю часу, при розрахунку продуктивності праці традиційно використовуються: дохід (дохід за вирахуванням ПДВ) [3], прибуток (валовий, від реалізації, чистий) [3] або додана вартість [3]. Загальним недоліком витратного підходу є використання результатів реалізації звітного (поточного) періоду, а не виробництва. У цьому випадку враховуються результати виробництва, в тому числі минулих періодів, але не враховуються залишки готової продукції, виробленої в поточному періоді. Слід зазначити, що розбіжність між періодом виробництва та періодом реалізації продукції вимагає певних методологічних коригувань при розрахунку показників, інформаційною базою для яких є "Звіт про фінансові результати" та інформація про витрати на виробництво (результати виробництва). Вважаємо, що абсолютні показники Звіту про фінансові результати мають бути скориговані з урахуванням структури відвантаженої продукції (частки минулорічних залишків та частки продукції звітного періоду). Ігнорування цієї умови може призвести до некоректних результатів оцінки і, як наслідок, до прийняття некоректних управлінських рішень.

Використання виручки, незважаючи на простоту розрахунків і рекомендації окремих авторів, є найбільш некоректним з економічної точки зору. По-перше, виручка структурно є результатом праці персоналу не тільки організації-виробника, а й організацій-постачальників, вираженим у вартості сировини, матеріалів, робіт і послуг. У матеріаломістких галузях, до яких відноситься виробництво бурякового цукру, частка покупних ресурсів у собівартості продукції може перевищувати 80%. По-друге, дохід характеризує результат лише основної (звичайної) діяльності. Зниження доходу від інших видів діяльності при оцінці продуктивності праці в цілому по організації може суттєво вплинути на рівень отриманих результатів та їх аналітичну придатність.

Використання показника прибутку при розрахунку продуктивності праці також слід визнати некоректним з багатьох причин, включаючи отримання від'ємного фінансового результату.

Розгляд результатів праці в контексті процесно-вартісного аналізу бізнесу дозволив обґрунтувати необхідність аналізу рівня, динаміки та пропорцій розподілу доданої вартості між персоналом, власниками та державою. Певну наукову цінність і практичну значущість мають висунуті та апробовані рекомендації щодо розрахунку маси доданої вартості для оцінки продуктивності праці:

1) враховувати при розрахунку маси доходів і витрат від інших видів діяльності. В організаціях;

2) припинити використання валової доданої вартості в оціночних процедурах. Використовувати чисту додану вартість, скориговану на суму нарахованої амортизації, яка повинна сприйматися як результат діяльності організацій-партнерів;

3) нейтралізувати вплив фактору часу, який проявляється у неспівпадінні періодів виробництва та реалізації готової продукції. Для цього пропонується коригувати суму матеріальних витрат (та прирівняних до них витрат) та амортизаційних відрахувань з урахуванням залишків, обсягів виготовленої та відвантаженої продукції. В обстежених організаціях виявлено тенденцію до збільшення термінів зберігання продукції, що викликано, з одного боку, перевиробництвом цукру в країні, а з іншого - використанням можливостей для отримання більшої маси доходу в умовах зростання ринкових цін;

4) при оцінці паритетності розподілу доданої вартості між стейкхолдерами перенести суми утриманого податку на доходи фізичних осіб із зони інтересів персоналу в зону інтересів держави, а також врахувати, крім того, в зоні відповідальності держави, суми ПДВ, що підлягають сплаті до бюджету. Пріоритетним з точки зору забезпечення паритету інтересів основних стейкхолдерів є, по-перше, збільшення частки витрат на оплату праці персоналу та реалізація наявних можливостей для збільшення частки доданої вартості в загальних доходах організації.

Висновки до розділу 1

Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств відображає всі наявні ресурси або ті, які необхідно залучити відповідно до поставлених тактичних або стратегічних цілей, а також всі можливості, які підприємство може отримати від ефективного використання ресурсної бази. Елементи ресурсного потенціалу формують його структуру з урахуванням особливостей функціонування. Ресурсна база формується з трудових, фінансових, матеріальних, нематеріальних та інформаційних ресурсів. З огляду на концепцію сталого розвитку важливого значення набувають соціальна та екологічна складові, оскільки вони розширюють повноту категорії ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств та створюють резерви його використання. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами залежить від характеристик, які супроводжують їх діяльність, а саме: природних, виробничих, організаційно-технічних та фінансових.

В ході дослідження було визначено ряд вимог до показників бізнес-процесу, виконання яких дає чітке уявлення про оцінювану складову бізнес-процесу, а саме: конкретність, вимірність, досяжність, релевантність. Визначено, що найважливішим елементом при проведенні аналізу бізнес-процесу є його внутрішні параметри, аналіз яких дозволяє сформувати розуміння внутрішнього потенціалу підприємства, спрямованого на підвищення ефективності бізнесу. Важливим аспектом ефективної оцінки бізнес-процесів є об'єктивність показників, тому ми вважаємо, що кількісні методи оцінки бізнес-процесів повинні переважати. Ідентифікація та вибір кількісних показників може бути досягнута за допомогою комбінації методів оцінки ефективності бізнес-процесів: збалансованої системи показників, функціонально-вартісного аналізу та аналізу ключових факторів успіху.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФГ «Берегиня»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Берегиня»

Розглянемо основні показники діяльності ФГ «Берегиня» за 2020-2022 рр. (табл.2.1). Загальна тенденція показує, що компанія стикалася з втратами та зниженням показників у 2021 році, але вдалося відновити ситуацію та покращити показники у 2022 році.

Таблиця 2.1
Основні показники діяльності ФГ «Берегиня» за 2020-2022 рр.

Показники, тис. грн.	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 р. від:		Темп зростання 2022 р. у % до:	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	6189	2116	6144	-45	4028	99,27	290,36
Податок на додану вартість	1008	353	1024	16	671	101,59	290,08
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5181	1763	5120	-61	3357	98,82	290,41
Собівартість реалізованої продукції	3998	581	3821	-177	3240	95,57	657,66
Фінансовий результат від операційної діяльності	1810	1027	927	-883	-100	51,22	90,26
Фінансовий результат фінансової діяльності	0	0	0	0	0	-	-
Фінансовий результат інвестиційної діяльності	0	0	0	0	0	-	-
Чистий прибуток	1810	1026	917	-893	-109	50,66	89,38
Фонд оплати праці	517	571	604	87	33	116,83	105,78
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	42	42	42	0	0	100,00	100,00

Продовження таблиці 2.1

Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	1025,79	1132,94	1198,41	173	65	116,83	105,78
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9106,5	9185	9216	110	31	101,20	100,34
Середньорічна вартість залишку оборотних активів, тис. грн.	4922	4581	5540,5	619	960	112,57	120,95
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.	6406	7820	8787,5	2382	968	137,18	112,37
Середньорічна сума зобов'язань, тис. грн.	7622,5	5946	5969	-1654	23	78,31	100,39

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

Аналіз доходу (виручки) від реалізації продукції за три роки (2020-2022) вказує на зміну фінансової ситуації ФГ «Берегиня». У 2020 році дохід від реалізації продукції становив 6189 тис. грн. У 2021 році цей показник суттєво знизився до 2116 тис. грн. У 2022 році дохід відновився і навіть зрос на порівняно велику суму, до 6144 тис. грн.

Зменшення доходу в 2021 році може бути пов'язане з різними факторами, такими як економічна нестабільність, пандемія, зміни в ринкових умовах тощо.

Відновлення доходу в 2022 році свідчить про те, що досліджуване підприємство, можливо, вжило ефективних заходів для покращення ситуації або використовувала нові можливості.

Для повного розуміння цієї динаміки важливо розглянути інші фактори, такі як зміни витрат, стратегії ціноутворення, конкурентна ситуація на ринку та інші чинники, що можуть впливати на дохід.

В цілому, падіння та подальше відновлення доходу може бути частиною нормального циклу бізнесу або реакцією на події в економіці та ринкові умови. Більше деталей і аналізу факторів, що впливають на цю динаміку, допоможе отримати повніший зоровий огляд ситуації підприємства.

Аналіз показників чистого прибутку за три роки (2020-2022) надає інформацію про фінансовий результат компанії протягом цього періоду. У 2020

році чистий прибуток становив 1810 тис. грн. У 2021 році цей показник зменшився до 1026 тис. грн. У 2022 році чистий прибуток знову зменшився, склавши 917 тис. грн.

Зменшення чистого прибутку в 2021 році може бути зумовлене різними факторами, такими як збільшення витрат, погіршення ринкових умов, низька прибутковість продукції тощо. Зменшення чистого прибутку продовжується і в 2022 році. Важливо вивчити цю тенденцію та визначити, чи це пов'язано зі змінами в економічних умовах, стратегією ФГ «Берегиня» або іншими факторами.

Чистий прибуток повинен розглядатися в контексті інших фінансових показників та подій на досліджуваному підприємстві. Наприклад, важливо порівняти цей показник з доходами, витратами, обсягами продажів та іншими ключовими фінансовими показниками.

Якщо тенденція зменшення чистого прибутку триває, це може вимагати стратегічних корекцій. ФГ «Берегиня» може розглядати можливості зменшення витрат, покращення ефективності операцій або розвиток нових стратегій для збільшення прибутковості.

Узагальнюючи, аналіз чистого прибутку вказує на важливі зміни у фінансовій ефективності досліджуваного підприємства, і подальший детальний аналіз може допомогти виявити фактори, які впливають на цю динаміку та розробити стратегії для подолання викликів.

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зробити висновок, що за період 3-х років діяльність базового підприємства не можна назвати стабільною, що спричинено нестабільністю у діяльності основних замовників – підприємств агропромислового комплексу та торф'яного видобутку. Негативним є зменшення майже вдвічі фінансового результату від операційної діяльності протягом 2020-2022 рр. Варто також зазначити про відсутність операцій фінансової та інвестиційної діяльності та низький рівень сплати податку на прибуток (менше 1,08 %).

Зміни у залишках вартості (та їх співвідношенні) необоротних і оборотних активів не були значними, а незначне зростання спричинено збільшенням обсягів діяльності на кінець 2021 р.

Аналіз середньорічної вартості основних засобів, залишку оборотних активів та суми власного капіталу за три роки (2020-2022) може надати важливий уявлення про фінансове здоров'я та ефективність використання ресурсів компанії. Загалом вартість основних засобів показала невеличке зростання протягом трьох років. Це може свідчити про стабільні інвестиції у основні виробничі фонди та збереження активів досліджуваного підприємства.

Зменшення середньорічної вартості залишку оборотних активів у 2021 році може бути пов'язане з оптимізацією оборотних активів або змінами в стратегії управління ліквідністю. Зростання в 2022 році – свідчить про більш активне використання оборотних активів для підтримки операцій та розширення бізнесу.

Загалом сума власного капіталу зросла протягом двох років. Це може свідчити про збільшення власного капіталу через залучення нових інвестицій або накопичення прибутку.

Важливо відзначити, що аналіз вищенаведених показників надає загальну картину фінансового стану ФГ «Берегиня». Для більш глибокого розуміння необхідно вивчати додаткові фінансові та операційні показники, а також враховувати конкретні обставини та стратегії компанії.

Позитивною тенденцією є збільшення частки фінансування господарської діяльності власними джерелами, що спричинено, перш за все, реінвестуванням отриманих за досліджуваний період прибутків у фінансування господарської діяльності. Завдяки перевищенню суми власного капіталу над залученим, рівень фінансової незалежності підприємства зріс.

Важливе місце в системі управління підприємством займає аналіз його діяльності. Правильний аналіз спроможний виявити “слабкі” місця в діяльності підприємства з метою оптимізації діяльності майбутньому. Аналіз фінансових

результатів узагальнює результати господарської діяльності підприємства і відображає ефективність системи управління ресурсами підприємства.

Аналіз фінансових результатів конкретного підприємства має здійснюватися за двома напрямками – у абсолютних та відносних показниках. Під аналізом в абсолютних показниках розуміється аналіз рівня та динаміки грошового вираження фінансового результату. При аналізі у відносних показниках варто грошову величину фінансового результату співставляти з іншими показниками діяльності підприємства (майном, вартістю капіталу, затраченими ресурсами тощо).

Аналіз фінансових результатів може мати різні форми, що визначаються ознаками, покладеними в основу проведення аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні форми аналізу фінансових результатів підприємства [19, с. 289]

Ознака	Форми аналізу
За об'єктами дослідження	аналіз формування фінансового результату; аналіз розподілу і використання (покриття) фінансового результату
За суб'єктами дослідження	зовнішній аналіз; внутрішній аналіз
За ступенем деталізації	аналіз фінансового результату по підприємству; аналіз фінансового результату за центрами відповідальності; аналіз фінансового результату окремої операції
За обсягом дослідження	повний аналіз фінансового результату; тематичний аналіз фінансового результату
За періодами проведення	попередній аналіз фінансового результату; оперативний аналіз фінансового результату; ретроспективний аналіз фінансового результату; прогнозний аналіз фінансового результату

Джерело: складено автором.

Аналіз рівня та динаміки фінансового результату має важливе значення, оскільки спроможний виявити вплив окремої операції на формування чистого фінансового результату за період. При цьому такий аналіз має відбуватися шляхом порівняння затрачених ресурсів і отриманих економічних вигод. В

залежності від мети, аналіз фінансових результатів також має власну класифікацію.

Таблиця 2.3

Основні напрямки аналізу фінансових результатів підприємства [19, 289]

Напрямок	Види аналізу
Горизонтальний аналіз	порівняння показників фінансового результату звітного періоду з показниками попереднього періоду; порівняння показників фінансового результату звітного періоду з показниками аналогічного періоду минулого року; порівняння показників фінансового результату за ряд попередніх періодів
Вертикальний аналіз	структурний аналіз фінансового результату за видами діяльності; структурний аналіз фінансового результату за видами продукції; структурний аналіз фінансового доходу за видами діяльності; структурний аналіз фінансових витрат за видами діяльності; структурний аналіз використання (покриття) фінансового результату;
Порівняльний аналіз	порівняльний аналіз показників фінансового результату підприємства з середньогалузевими значеннями; порівняльний аналіз показників фінансового результату підприємства з конкурентами та контрагентами; порівняльний аналіз показників фінансового результату окремих центрів відповідальності; порівняльний аналіз показників фінансового результату підприємства із запланованими

Джерело: складено автором.

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є [20, С. 38-39]:

вивчення можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку;

здійснення системного контролю за процесом формування фінансових результатів і зміною їх динаміки;

визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансові результати діяльності підприємства;

вивчення напрямків і тенденцій розподілу (покриття) фінансових результатів;

розрахунок і оцінка показників рентабельності;

вироблення рекомендацій, спрямованих на мобілізацію виявлених резервів оптимізації абсолютних і відносних показників фінансових результатів.

2.2. Оцінка фінансово-майнової та кадрової складової ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»

Дослідивши у попередньому підрозділі роботи загальну характеристику методики аналізу фінансових результатів, пропонуємо приступити до практичного виконання такого аналізу за даними ФГ «Берегиня» протягом 2020-2022 рр. Основним джерелом інформації для проведення такого аналізу є річна фінансова звітність, зокрема ф. № 2 “Звіт по фінансові результати” (див. дод. А).

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.

Показники, тис. грн.	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від:		Темп приросту 2022 р. у % до:	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Доход від реалізації готової продукції	6189	2116	6144	-45	4028	-0,73	190,36
Податок на додану вартість	1008	353	1024	16	671	1,59	190,08
Чистий дохід від реалізації	5181	1763	5120	-61	3357	-1,18	190,41
Собівартість реалізованої продукції	3998	581	3821	-177	3240	-4,43	557,66
Валовий прибуток	1183	1182	1299	116	117	9,81	9,90
Інші операційні доходи	2174	709	595	-1579	-114	-72,63	-16,08
Адміністративні витрати	611	667	705	94	38	15,38	5,70
Витрати на збут	69	46	43	-26	-3	-37,68	-6,52
Інші операційні витрати	867	151	219	-648	68	-74,74	45,03
Фінансові результати від операційної діяльності	1810	1027	927	-883	-100	-48,78	-9,74

Продовження таблиці 2.4

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1810	1027	927	-883	-100	-48,78	-9,74
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	1	10	10	9	-	900,00
Фінансові результати від звичайної діяльності	1810	1026	917	-893	-109	-49,34	-10,62
Чистий фінансовий результат	1810	1026	917	-893	-109	-49,34	-10,62

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

Дані таблиці свідчать про значні зміни (майже втричі) у показниках чистого доходу від реалізації та його складових – валового доходу і ПДВ. Це може бути наслідком кризових явищ, що проявлялося у зменшенні замовлень від покупців і обсягів реалізації продукції. В той же час загальна зміна чистого доходу від реалізації знизилася на 61 тис. грн. (-1,18 %) внаслідок зниження валової виручки на 45 тис. грн. (-0,73) та зростання суми ПДВ в загальному обсязі реалізації на 16 тис. грн. (+1,59 %). Підвищення суми ПДВ у 2022 р при менших обсягах реалізації у порівнянні з 2020 р. пояснюється наявністю у 2020 р. операцій з реалізації продукції іноземним покупцям (експорту), що звільнені від оподаткування ПДВ.

За рахунок випередження рівня зниження собівартості реалізованої продукції над рівнем зменшення чистого доходу від реалізації, базове підприємство досягло підвищення валового прибутку: на 116 тис. грн. (+9,81 %) та 117 тис. грн. (+9,90 %) у порівнянні з 2008 та 2009 роком.

Зменшення показника фінансового результату від операційної діяльності у 2022 р. до рівня 927 тис. грн. пов'язане зі зменшенням суми інших операційних доходів і зростанням витрат операційної діяльності на загальну негативну різницю 1060 тис. грн. у та 217 тис. грн. у порівнянні з 2020 та 2021 рр. відповідно.

Вищеописані фактори спричинили зменшення чистого прибутку базового підприємства до 917 тис. грн., що є меншим на 10,62 % і 49,34 % за аналогічний показник 2021 р. і 2022 р. відповідно (рис. 2.1).

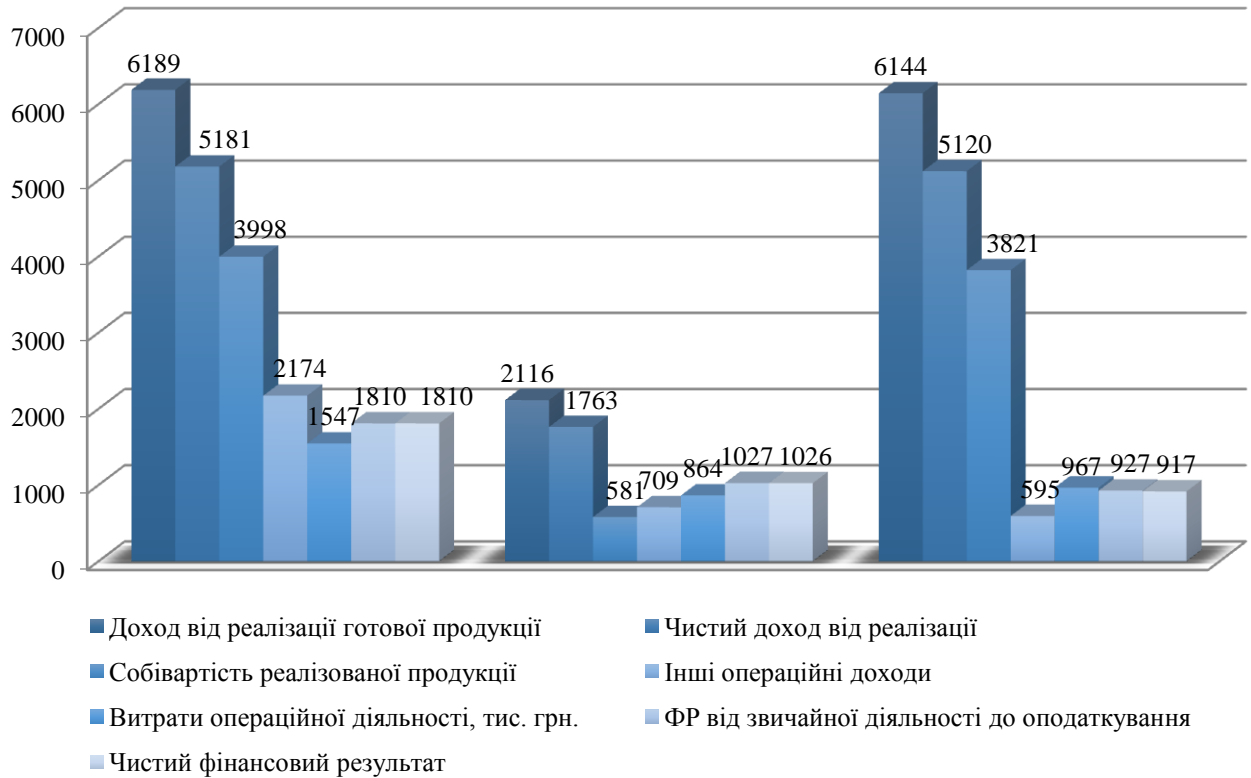


Рис. 2.1. Аналіз динаміки доходів, витрат і фінансових результатів ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

Наступним етапом аналізу фінансового результату базового підприємства є проведення аналізу структури доходів і витрат базового підприємства, а також

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 р. від:				Темп приросту 2022 р. у % до:	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, т. грн.	Питома вага, %	2020 р.		2021 р.		2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ДОХОДИ												
Доход від реалізації готової продукції	6189	74,00	2116	74,90	6144	91,17	-45	17,17	4028	16,27	-0,73	190,36
Інші операційні доходи	2174	26,00	709	25,10	595	8,83	-	-17,17	-114	-	-72,63	-16,08
Разом:	8363	100,0	2825	100,0	6739	100,0	-1624	-	3914	-	-19,42	138,55

Продовження таблиці 2.5

ВИТРАТИ І ВИРАХУВАННЯ З ДОХОДУ												
Податок на додану вартість	1008	15,38	353	19,63	1024	17,62	16	2,24	671	-2,01	1,59	190,08
Собівартість реалізації	3998	61,01	581	32,31	3821	65,74	-177	4,73	3240	33,43	-4,43	557,66
Адміністративні витрати	611	9,32	667	37,10	705	12,13	94	2,81	38	-24,97	15,38	5,70
Витрати на збут	69	1,05	46	2,56	43	0,74	-26	-0,31	-3	-1,82	-37,68	-6,52
Інші операційні витрати	867	13,23	151	8,40	219	3,77	-648	-9,46	68	-4,63	-74,74	45,03
Податок на прибуток	0	0,00	1	0,06	10	0,17	10	0,17	9	0,12	-	900,00
Разом:	6553	100,0	1799	100,0	5822	100,0	-731	-	4023	-	-11,16	223,62
ФІНАНСОВІ РЗУЛЬТАТИ												
Чистий дохід від реалізації	5181	100,0	1763	100,0	5120	100,0	-61	-	3357	-	-1,18	190,41
Валовий прибуток	1183	22,83	1182	67,04	1299	25,37	116	2,54	117	-41,67	9,81	9,90
ФР від операційної діяльності	1810	34,94	1027	58,25	927	18,11	-883	-16,83		-40,15	-48,78	0,00
ФР від звичайної діяльності до оподаткування	1810	34,94	1027	58,25	927	18,11	-883	-16,83		-40,15	-48,78	0,00
ФР від звичайної діяльності	1810	34,94	1026	58,20	917	17,91	-893	-17,03	-109	-40,29	-49,34	-10,62
Чистий фінансовий результат	1810	34,94	1026	58,20	917	17,91	-893	-17,03		-40,29	-49,34	0,00

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

Проведений аналіз показав, що у складі доходів базового підприємства є два джерела – реалізація готової продукції і інший операційний дохід. Якщо співвідношення цих видів доходів протягом 2020-2022 рр. становило 75:25 на користь доходу від реалізації, то у 2022 р. частка доходу від реалізації готової продукції зросла до 91 % – це вказує на фокусування базового підприємства на реалізації саме економічного ефекту як основного джерела доходів (рис. 2.2).

Аналіз складу та структури витрат базового підприємства вказує на зростання питомої ваги собівартості та ПДВ у загальній структурі витрат. При цьому витрати, які умовно можна назвати постійними (адміністративні, витрати на збут, інші операційні) за своїми абсолютними показниками змінювалися незначно. Варто виокремити велику частку постійних витрат у 2021 р., що пов'язано з низьким рівнем реалізації економічного ефекту.

Достатньо значна частка інших операційних витрат підприємства у 2020 р. (13,23 %) пов'язана із отриманням відносно великого обсягу доходів від іншої операційної діяльності (зокрема – реалізації інших оборотних активів).

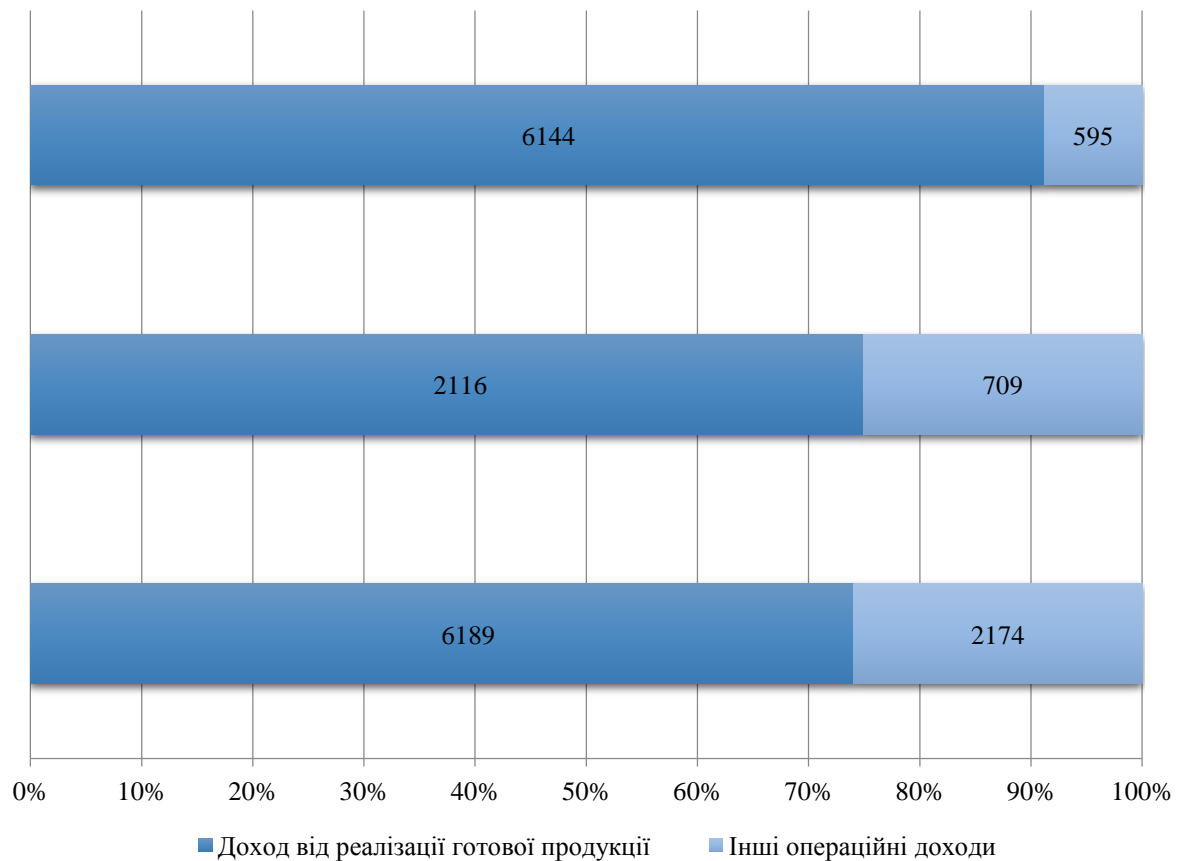


Рис. 3.2. Динаміка структури доходів ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

Варто також відзначити про малу частку податок на прибуток (0,00-0,17 %), сплачених базовим підприємством, що вказує на ефективність проведення податкової політики ФГ «Берегиня» протягом досліджуваного періоду.

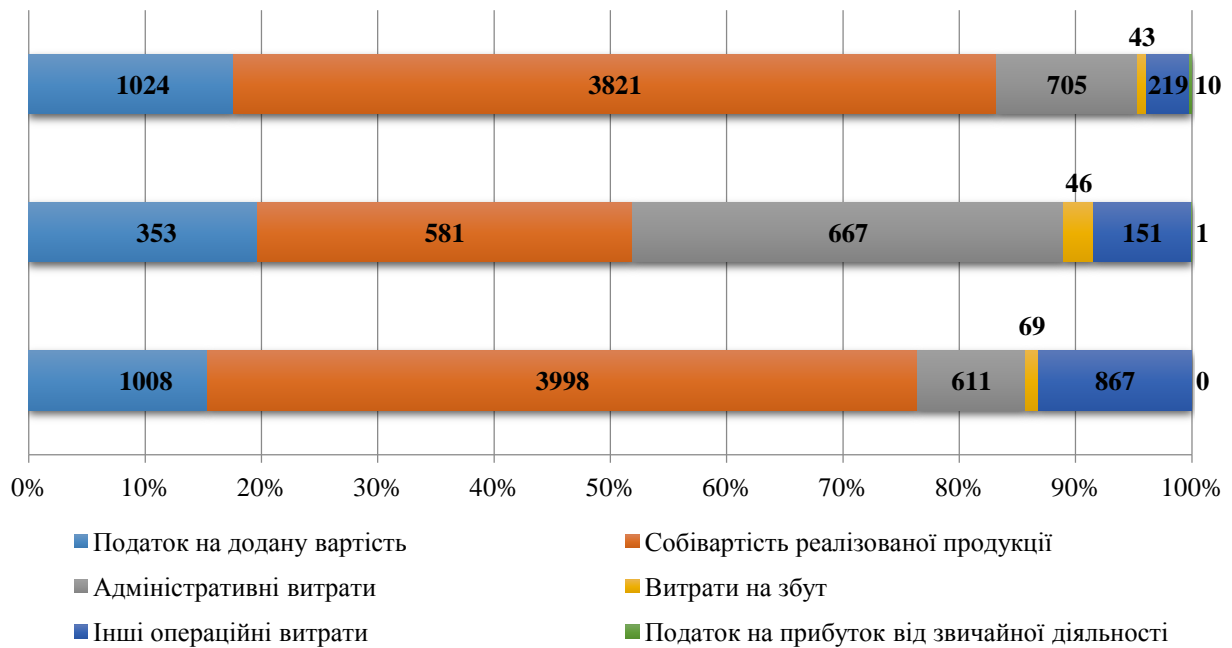


Рис. 2.3. Динаміка структури витрат ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

Аналізуючи структуру витрат базового підприємства у 2022 р. (рис. 2.4), можна зробити висновок про її оптимальність (незначна питома вага постійних витрат) в контексті можливості значного збільшення прибутковості діяльності підприємства при зростанні обсягів реалізації (детально в наступних параграфах).

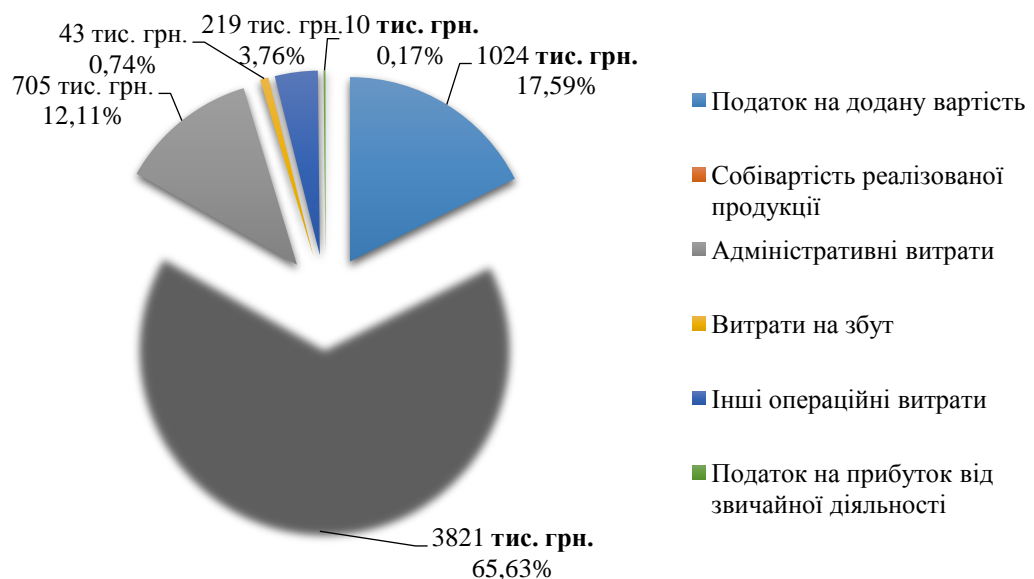


Рис. 2.4. Структура витрат ФГ «Берегиня» у 2022 рр.

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

Аналіз показників фінансового результату вказав на зменшення у 2022 р. питомої ваги чистого прибутку у сумі чистого доходу від реалізації майже вдвічі (до 18 %) у порівнянні з 2020 р. В той же час, рівність сум фінансового результату від операційної діяльності сумі фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування за всі три роки вказує на відсутність операцій фінансової та інвестиційної діяльності. Отримання таких фінансових результатів пов'язано, в першу чергу, з отриманням значної суми прибутку від іншої операційної діяльності у 2020 р.; підтвердженням цього є перевищення чистого прибутку над валовим у 2020 р. при відсутності фінансової та інвестиційної діяльності.

Зміна прибутку підприємства відбувається за рахунок впливу факторів суб'єктивного і об'єктивного характеру. Тому важливим є виявлення кожного з таких факторів та розрахувати його вплив. При цьому методика проведення факторного аналізу може бути різною в залежності від мети, користувачі та джерел інформації.

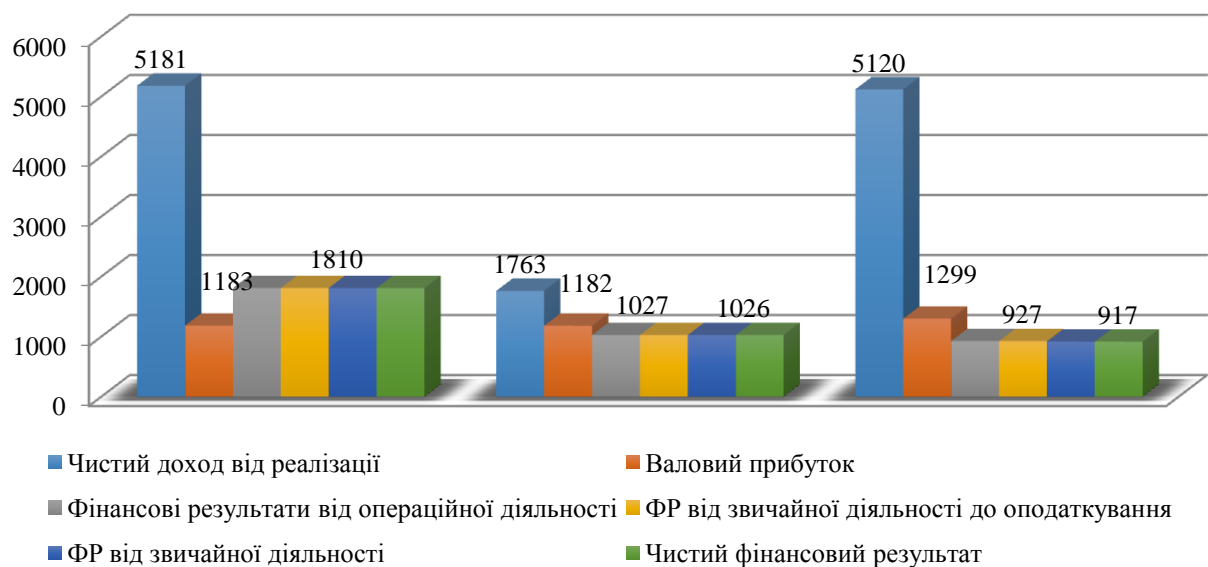


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансового результату ФГ «Берегиня» протягом 2020-2022 рр.

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

Пропонуємо провести факторний аналіз за усіма складниками фінансового результату від операційної діяльності ФГ «Берегиня» за досліджуваний період:

$$ЧФР = Д \times (k_1 - k_2 + k_3 - k_4 - k_5 - k_6 - k_7)$$

де ЧФР – чистий фінансовий результат за період;

Д – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

k_1 – сума чистого доходу від реалізації на 1 грн. валового доходу;

k_2 – сума собівартості реалізованої продукції у 1 грн. валового доходу;

k_3 – сума чистого іншого операційного доходу на 1 грн. валового доходу;

k_4 – сума адміністративних витрат на 1 грн. валового доходу;

k_5 – сума витрат на збут на 1 грн. валового доходу;

k_6 – сума інших операційних витрат на 1 грн. валового доходу;

k_7 – сума податку на прибуток на 1 грн. валового доходу.

Таким чином, найбільший вплив на зменшення чистого прибутку у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. справило зниження показника іншого операційного доходу на 1 грн. валового доходу (-1 579 тис. грн. при інших рівних умовах) та зменшення рівня інших операційних витрат з 0,14 до 0,04 на 1 валового доходу (+648 тис. грн. чистого прибутку при інших рівних умовах). Окрім цього позитивних зрушення у сумі чистого прибутку справили зміни собівартості реалізації та витрат на збут; негативний вплив – показники чистого доходу, адміністративних витрат та ППП.

Таблиця 2.6

Факторний аналіз фінансових результатів ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.

Показники, тис. грн.	2020		2021		2022		Вплив фактора (2021/2020)		Вплив фактора (2022/2021)	
	Σ , тис. грн.	k_i	Σ , тис. грн.	k_i	Σ , тис. грн.	k_i	Значення	Зміни	Значення	Зміни
Доход від реалізації готової продукції	6189	1,00	2116	1,00	6144	1,00	1810	X	1026	X
Податок на додану вартість	1008	0,16	353	0,17	1024	0,17	-	-	-	-
Чистий дохід від реалізації	5181	0,84	1763	0,83	5120	0,83	1749	-61	4383	3357
Собівартість реалізованої	3998	0,65	581	0,27	3821	0,62	1926	177	1143	-3240

продукції										
Інший операційний дохід	2174	0,35	709	0,34	595	0,10	347	-1579	1029	-114

Продовження таблиці 2.6

Адміністративні витрати	611	0,10	667	0,32	705	0,11	253	-94	991	-38
Витрати на збут	69	0,01	46	0,02	43	0,01	279	26	994	3
Інші операційні витрати	867	0,14	151	0,07	219	0,04	927	648	926	-68
Податок на прибуток	0	0,00	1	0,00	10	0,00	917	-10	917	-9
Чистий прибуток	1810	X	1026	X	917	X	X	-893	X	-109

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня» (додаток А).

При порівнянні 2022 та 2021 рр. було виявлено домінуючий вплив збільшення обсягів реалізації, що спричинило зростання як показників чистого доходу, так і собівартості; проте в загальному це збільшило прибуток на 117 тис. грн. Інші фактори, окрім витрат на збут (що не впливає істотно), справили негативний вплив на збільшення прибутку, що в кінцевому випадку призвело до зниження на 109 тис. грн. у 2010 в порівнянні з 2021 р.

2.3 Оцінка рентабельності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»

Перейдемо до методів економічного аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. Виділяють найрізноманітнішу кількість методичних прийомів здійснення економічного аналізу за допомогою використання специфічних прийомів економічних, математичних, статистичних наук. Пропонується розглянути наступні методи економічного аналізу, серед яких знаходяться основні та найпоширеніші, а саме:

- логічні методи;
- методи комплексної економічної оцінки;
- графічні методи;
- методи економіко-математичного моделювання;

- методи експертної оцінки (рис. 2.5).
- Логічні методи включають в себе такі методи як:
- порівняння;
- балансові методи;
- елімінування (метод різниці відносних величин, метод різниці абсолютних величин, метод ланцюгових підстановок);
- економіко-статистичні методи.

Методи комплексної економічної оцінки включають в себе: детерміновану комплексну оцінку, стохастичну комплексну оцінку.

Графічні методи поділяються за: способом побудови графіки (діаграми, картограми, картодіаграми), загальним призначенням графіки (аналітичні, інформаційні, ілюстративні), графічним образом (крапкові, лінійні, площинні, просторові).

Виділяють наступні методи економіко-математичного моделювання: кореляційно-регресійний аналіз, математичне програмування, матричні методи та моделі.

Розглянемо загальну схему аналізу фінансових результатів діяльності ФГ «Берегиня» за допомогою окремих методів економічного аналізу.

Основними напрямками аналізу фінансових результатів діяльності базового підприємства є аналіз прибутку (як позитивної форми фінансового результату) та рентабельності підприємства.

Методи порівняння. При горизонтальному та вертикальному аналізах використовуватимуться такі методи: абсолютне та відносне відхилення, а також еластичність зміни прибутку за рахунок зміни того чи іншого показника. Абсолютне відхилення значень порівнювальних параметрів визначають як різницю значення порівнювальної характеристики та її базової величини. Відносне відхилення—це відносна динаміка зміни порівнювальних параметрів, яка характеризується темпом зростання значень та темпом їх приросту.

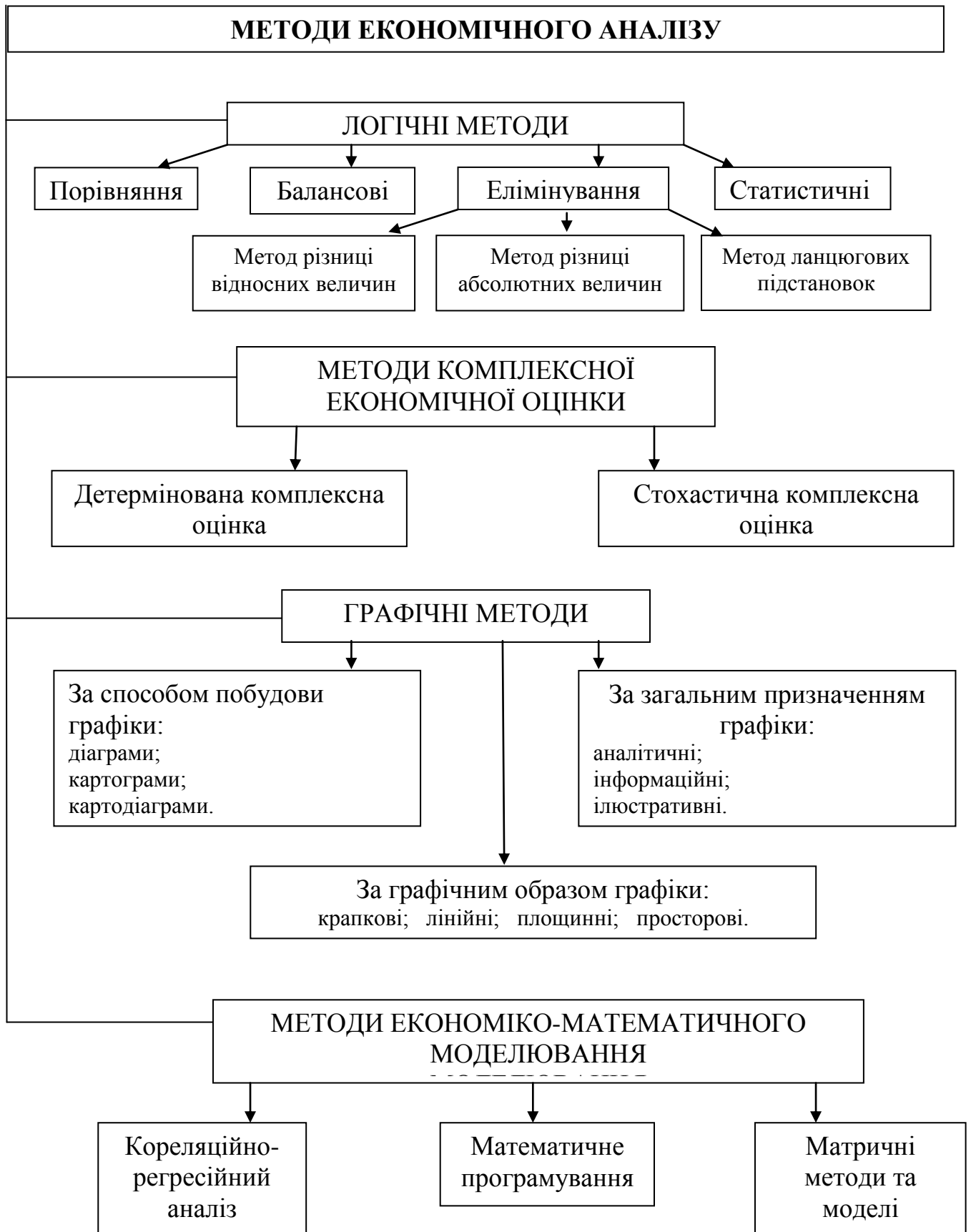


Рис.2.5. Основні методи економічного аналізу

Джерело: узагальнено автором.

Еластичність зміни визначають відповідними коефіцієнтами зв'язку на основі зіставлення динаміки зміни різних за економічним змістом параметрів. Коефіцієнт еластичності показує наскільки пунктів зміниться значення одного параметра, якщо значення еластичного до нього параметра змінити на одиницю.

Також при аналізі прибутку базового підприємства використовуватиметься такий метод елімінування як метод ланцюгових підстановок, який використовується для розрахунку впливу окремих факторів на загальний результат – фінансовий результат (проведення факторного аналізу). Даний метод полягає у послідовній заміні базової величини впливу фактора на його аналізоване значення за умови, що значення інших факторів залишаються незмінними. Визначений результат порівнюють з попереднім і розраховують ступінь впливу аналізованого фактора.

Також при провадженні аналізу прибутку та рентабельності в роботі використовуються статистичні методи, а саме: метод середніх величин (при розрахунку середньорічних вартостей тих чи інших показників), динамічні ряди при трендовому аналізі.

Із трендовим аналізом тісно взаємопов'язаний ще такий метод як графічний. Тобто, в даній роботі використовуються інформаційні, аналітичні, ілюструючі графіки (діаграми) для більш наглядного відображення динаміки зміни тих чи інших показників.

Також в даній роботі буде продемонстроване використання методу економіко-математичного моделювання, під час розробки напрямів удосконалення аналізу фінансових результатів діяльності базового підприємства.

При підготовці висновків аналізу загальної суми прибутку можна використати три основних напрями: загальна оцінка виконання плану прибутку, зміна окремих складових частин прибутку і їх вплив на його формування, зміна темпів зростання загальної суми прибутку. Економічна сутність прибутку вже була розглянута в попередньому розділі.

Говорячи про процес аналізу рентабельності, слід відзначити, що всі вищезазначені методи будуть використовуватися для аналізу показників рентабельності підприємства. Взагалі, рентабельність, як економічна категорія, – це рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках. Аналіз рентабельності на підприємстві здійснюють за системою показників, використання кожного з яких залежить від характеру оцінки ефективності діяльності підприємства. окрему роль тут відіграє факторний аналіз окремих показників рентабельності.

В загальному вигляді процес провадження економічного аналізу рентабельності діяльності ФГ «Берегиня» в даній роботі матиме наступний поетапний вигляд (рис.2.6).

На першому етапі відбувається створення загальної бази провадження аналітичних робіт. По-перше, підбирається відповідна документація для аналізу фінансових результатів діяльності (дані облікові, поза облікові, планові); по-друге, створюються належні умови роботи аналітика.

На другому етапі спостерігається безпосередньо організація та провадження аналітичних робіт. До них включається: аналіз чистого фінансового результату (прибутку або збитку), аналіз напрямів його використання, аналіз фінансових результатів за видами діяльності, аналіз інтегральної (або певної) рентабельності підприємства, трендовий аналіз (узагальнення результатів аналітичних робіт в певній економіко-математичній моделі з метою прогнозування подальших тенденцій формування чистих фінансових результатів).

На третьому етапі провадження економічного аналізу фінансових результатів діяльності базового підприємства формуються висновки аналітика щодо досліджуваної економічної категорії та економічного процесу, розглядаються та затверджуються певні рекомендації щодо удосконалення економічного аналізу та формування його бази на підприємстві (напрями підвищення величини чистих фінансових результатів, відшук резервів їхнього зростання тощо).

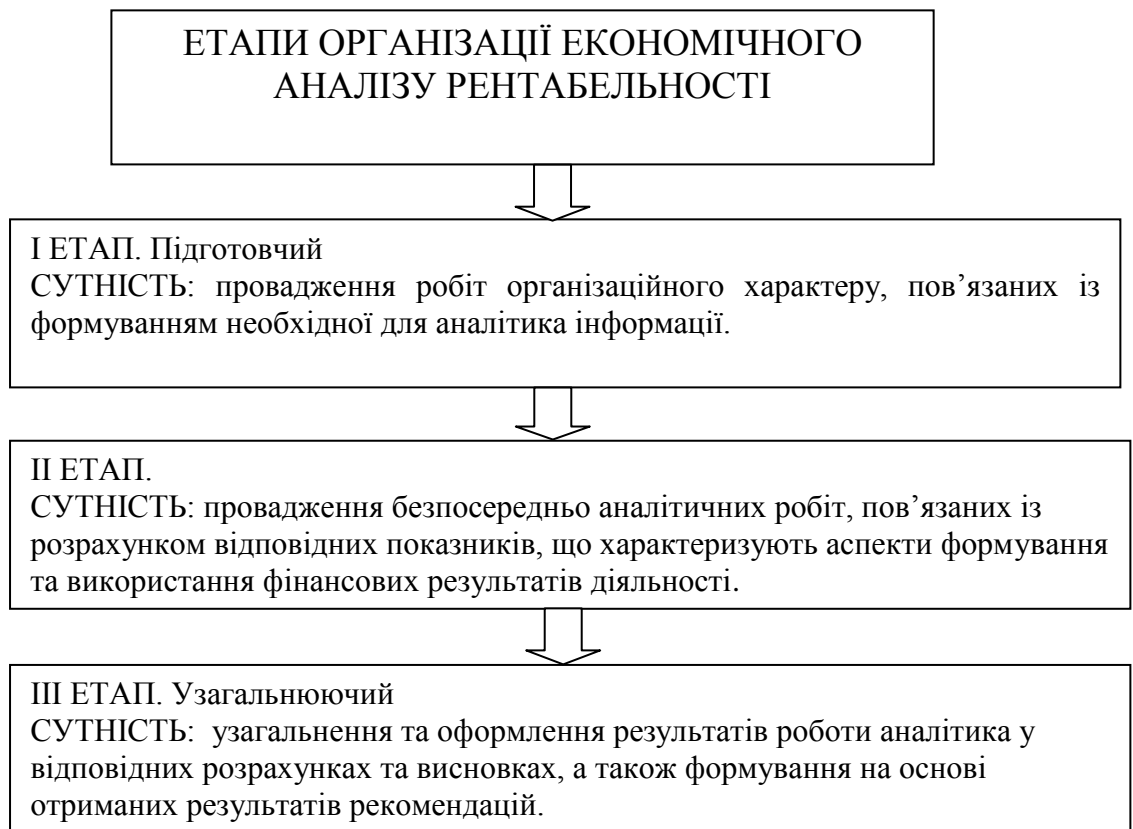


Рис.2.6. Етапи організації економічного аналізу на підприємстві.

Джерело: узагальнено автором.

З огляду на все вищезазначене, можна зробити висновок про те, що процес аналізу фінансових результатів діяльності базового підприємства є доволі трудомістким, оскільки включає в себе повний аналіз прибутку та рентабельності підприємства. При виконанні аналізу буде використано ряд специфічних та загальнонаукових методів, сутність і методика застосування яких зазначалася вище.

Висновки до розділу 2

Отже, проведений аналіз рівня та динаміки витрат вказав на відсутність стабільності показника чистого фінансового результату ФГ «Берегиня» за 2020-2022 рр. Негативним також є зменшення чистого прибутку у динаміці на 50 % у порівнянні з 2020 р. та 10 % у порівнянні з 2021 р. (хоча показник високого

прибутку за операціями з іншої операційної діяльності у 2022 р., що сформував левову частку чистого прибутку є нетиповим). Також варто відзначити випереджальний тем зменшення доходів у порівнянні з витратами базового підприємства.

У структурі доходів і витрат базового підприємства за досліджуваний період відбулися значні зміни, які можна охарактеризувати як позитивні – зменшилася частка постійних витрат при збільшенні питомої ваги собівартості реалізації. Це вказує на значну залежність підприємства від реалізаційних доходів. Також аналіз показав відсутність операцій фінансової та інвестиційної діяльності і ефективність проведення податкової політики підприємства.

Факторний аналіз фінансових результатів вказав, що основними причинами зниження рівня прибутку є зниження показників інших операційних доходів (для 2020 р.) та зростання рівня витрат за всіма функціями бізнесу (окрім собівартості реалізації). Зважаючи на високу залежність показника чистого фінансового результату ФГ «Берегиня» від обсягів реалізації, перспективним напрямом у його діяльності є саме реалізація економічного ефекту (необхідно зосередитися на цьому); а при досягненні стабільності в цьому напрямку діяльності – намагатися диверсифікувати напрями бізнесу для можливості покриття неочікуваного зниження рівня прибутковості внаслідок падіння обсягів реалізації економічного ефекту.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФГ «БЕРЕГІНЯ»

3.1. Методика оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»

При розгляді підприємства в цілому як об'єкта довгострокового інвестування, процес управління активами та капіталом має спрямовуватися на забезпечення зростання прибутку. Силу впливу конкретного фактора прийнято вимірювати через показник левериджу (англ. “leverage” – важіль); надалі використовуватимемо саме вітчизняну термінологію. З позицію менеджменту важіль трактується як деякий фактор, незначна зміна якого призводить до істотних змін у показнику фінансового результату. В залежності від факторів, що беруться в основу розрахунку, розрізняють три види важелів; інформаційною базою розрахунку слугує звіт про фінансові результати (рис. 3.1).

Таким чином, виробничий (операційний) важіль пов'язаний з чистим доходом та витратами, пов'язаними з їх отриманням; фінансовий важіль характеризує взаємозв'язок між чистим прибутком, прибутком від операційної діяльності та структурою капіталу. Інтеграція впливу всіх вищезазначених факторів відбувається при дослідженні показника виробничо-фінансового (комбінованого) важеля.

Отже операційний важіль показує потенційну можливість впливати на величину доходу за допомогою зміни обсягу виробництва й структури поточних витрат [21]. Діяльність підприємства пов'язана з здійсненням витрат, що мають широку класифікацію.

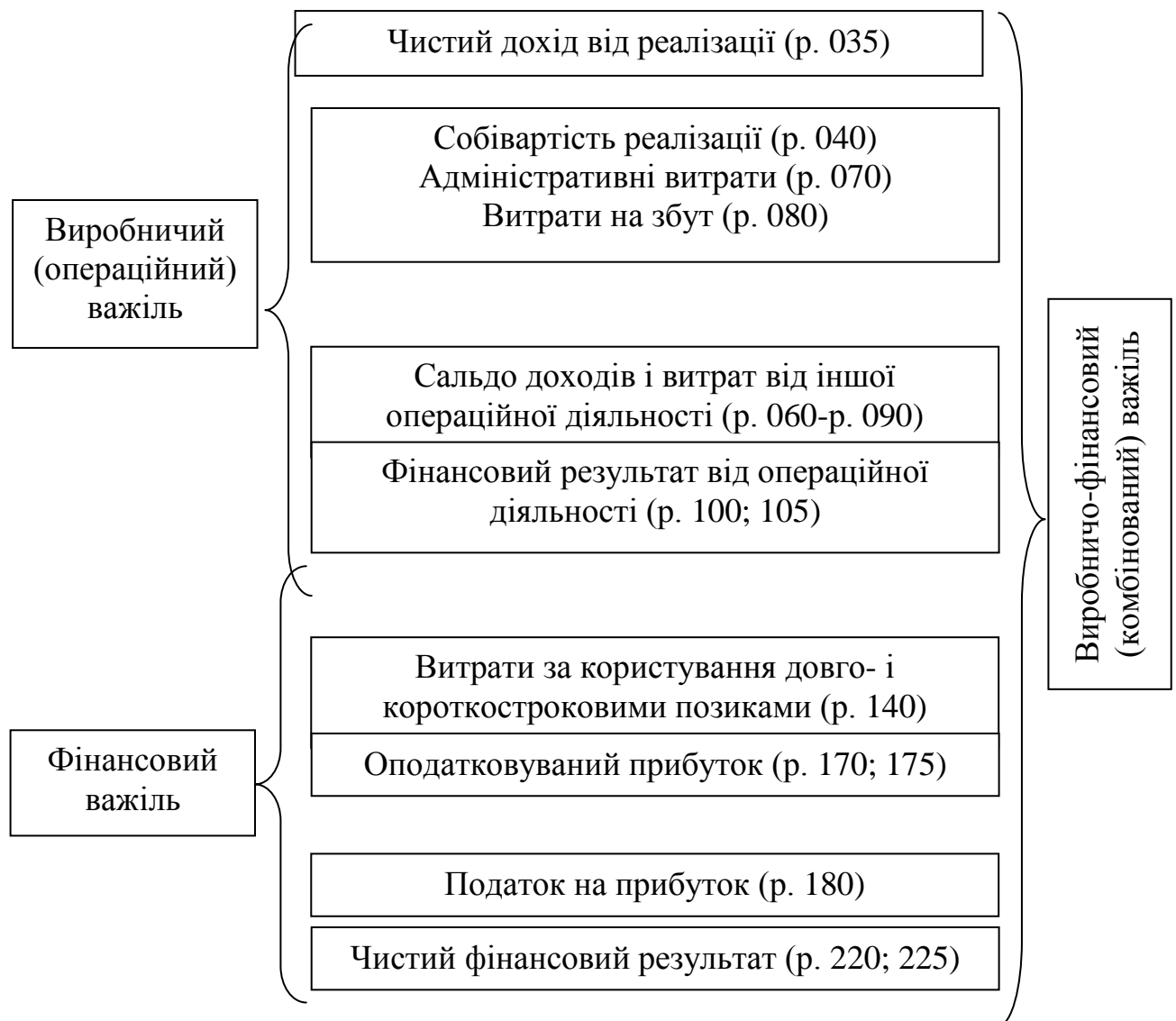


Рис. 3.1. Показники формування впливу важеля [21, с. 195]

Джерело: складено автором.

На практиці використовуються такі методики кількісної оцінки операційного важеля [22, с. 79]:

- співвідношення постійних і змінних витрат;
- відношення темпу зміни прибутку від операційної діяльності до темпу обсягу реалізації в натуральному вимірі (коефіцієнт еластичності);
- відношення чистого прибутку до постійних витрат.

Для проведення оцінки операційного важеля на прибуток ФГ «Берегиня» використовуватимемо наступну формулу:

$$K_{o.e.} = MD/ЧП$$

де $K_{o.e.}$ – коефіцієнт операційного важеля;

MD – маржинальний дохід;

$ЧП$ – чистий прибуток.

При розрахунку точки беззбитковості використовуються розподіл витрат на постійні і змінні, показник маржинального доходу: результат порівняння суми чистого доходу від реалізації і змінних витрат.

Дослідивши теоретичні аспекти категорії важеля, приступимо до проведення оцінки таких показників за даними базового підприємства у 2020-2022 рр. При цьому інформаційними джерелами є ф. № 1 “Баланс” (див. дод. А) та ф. № 2 “Звіт про фінансові результати” (див. дод. А).

Таблиця 3.1

Аналіз операційного важеля ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Доход, тис. грн.	7355	2472	5715
Постійні витрати, тис. грн.	1547	864	967
Змінні витрати, тис. грн.	3998	581	3821
Прибуток, тис. грн.	1810	1027	927
Маржинальний дохід, тис. грн.	3357	1891	1894
Коефіцієнт маржинального доходу	0,45642	0,76497	0,33141
Точка беззбитковості, тис. грн.	3389,39	1129,46	2917,85
Запас міцності, тис. грн.	3965,61	1342,54	2797,15
Операційний важіль, %	1,8547	1,8413	2,0431

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня».

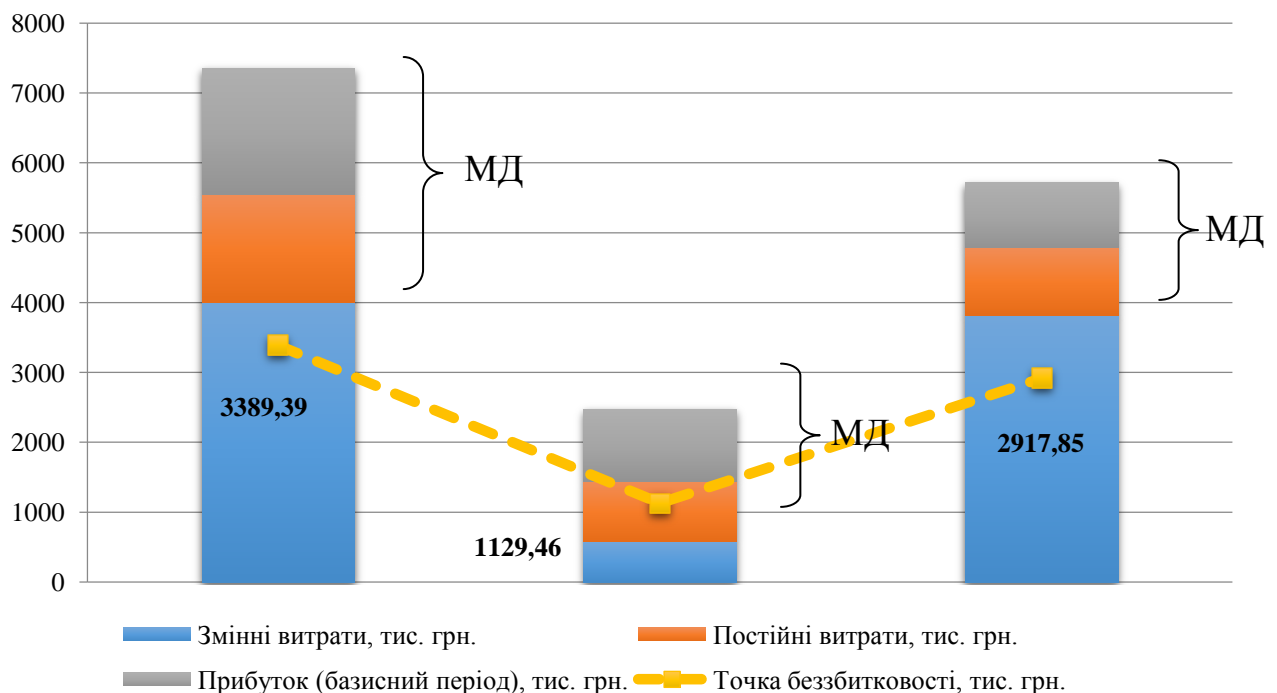
Отже, для базового підприємства сила дії операційного важеля за досліджуваний період збільшилася є відносно стабільною і складає 1,85-2,0 %. Це вказує, що при плануванні діяльності у 2024 р. при інших рівних умовах можна розраховувати на зростання чистого прибутку на 2,04 % при зростанні доходу від реалізації на 1 %.

Точка беззбитковості (break-even point) вказує на той рівень виробництва чи продажів, при якому прибуток компанії стає рівним нулю. Аналіз точки беззбитковості може надати важливі відомості про фінансову стійкість та ефективність бізнесу.

Загальна тенденція вказує на значний зріст точки беззбитковості у 2021 році, що може бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів, зменшенням витрат чи іншими заходами з підвищення ефективності діяльності.

Однак у 2022 році відбулася знову зміна, і точка беззбитковості зросла, що може вказувати на певні витратні фактори або складніші умови на ринку.

Важливо враховувати, що точка беззбитковості залежить від великої кількості факторів, таких як вартість виробництва, ціна продажу, витрати на управління та інші. Це всього лише один показник, і його слід розглядати в контексті інших фінансових та операційних показників компанії для отримання повної карти. Також важливо враховувати стратегічні та економічні чинники, які можуть впливати на цю динаміку.



**Рис. 3.2. Динаміка складових операційного важеля
ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.**

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня».

Отриманий показник вказує на значну залежність прибутку підприємства від операцій реалізації. Тому основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на збільшенні замовлень на готову продукцію, що підвищує

реалізаційний дохід, мінімальна сума якого має складати приблизно 3 млн. грн. (рис. 3.3).

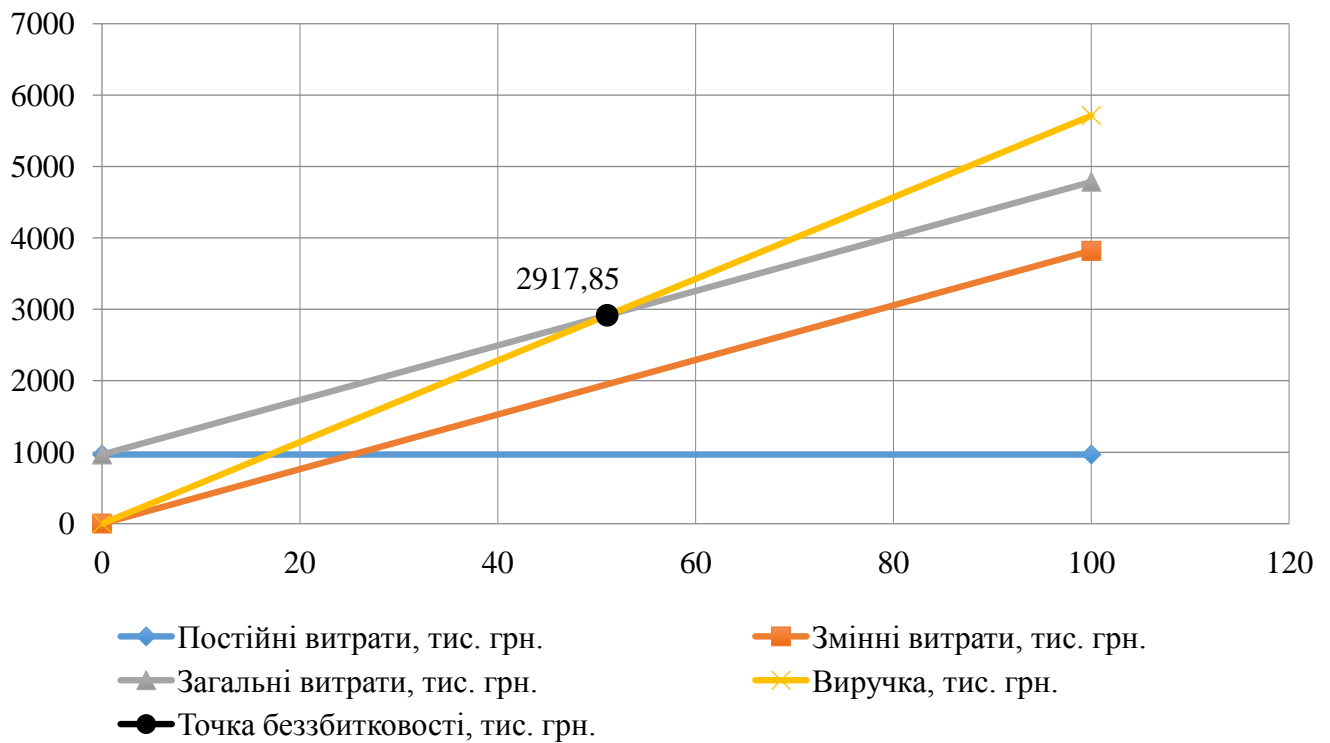


Рис. 3.3. Аналіз дії операційного важеля ФГ «Берегиня» у 2022 р.

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня».

Операційний важіль (%), також відомий як фактор важелю оперативного левериджу, є важливим показником для оцінки, як зміни в обсязі виробництва чи продажу впливають на операційний прибуток підприємства.

Загальна тенденція вказує на невелике коливання операційного важеля протягом трьох років. Зменшення значення операційного важеля у 2021 році може вказувати на те, що зміни в обсязі виробництва чи продажів впливали на операційний прибуток менше ефективно у порівнянні з попереднім роком.

Зростання в 2022 році може свідчити про поліпшення ефективності операцій та збільшення впливу змін в обсягу виробництва чи продажів на операційний прибуток.

Важливо враховувати, що операційний важіль пов'язаний зі структурою витрат ФГ «Берегиня». Низький операційний важіль вказує на великий вплив

фіксованих витрат на прибуток, тоді як високий операційний важіль може свідчити про більшу чутливість прибутку до змін у продажах чи виробництві.

Для повного розуміння важливо розглядати операційний важіль разом із змінами в фінансових та економічних умовах, а також з іншими фінансовими показниками підприємства.

Таким чином, важливою у даному контексті пропозицією є перегляд прямих витрат досліджуваного підприємства та спрямування зусиль на пошук засобів зниження собівартості продукції.

Зниження собівартості – це важливий етап стратегічного управління підприємством, який може поліпшити конкурентоспроможність, збільшити прибутковість та забезпечити стійкість у складних ринкових умовах.

Основні пропозиції щодо напрямів зниження собівартості ФГ «Берегиня» наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо напрямів зниження собівартості продукції
ФГ «Берегиня»**

Напрями зниження собівартості	Заходи керівництва ФГ «Берегиня»
оптимізація виробничих процесів	Впровадження нових технологій та покращення виробничих процесів можуть призвести до підвищення продуктивності та зниження витрат на працю та енергію.
скорочення витрат на сировину та матеріали	Переговори з постачальниками, удосконалення ланцюга постачання, аналіз альтернативних постачальників можуть допомогти скоротити витрати на сировину та матеріали
вдосконалення управління людськими ресурсами	Оптимізація штату, навчання персоналу та підвищення ефективності праці можуть призвести до зменшення витрат на робочу силу
удосконалення логістики та доставки	Оптимізація логістичних процесів та вибір ефективних та економічних шляхів доставки можуть зменшити витрати на транспорт та складування
стандартизація та система контролю якості	Впровадження стандартів якості та систем контролю допомагає уникнути витрат на брак та відновлення
оптимізація фінансових процесів	Управління фінансами, включаючи ефективне управління обіговим капіталом, може допомогти зменшити витрати на фінансування та підтримати оптимальні фінансові умови
впровадження енергоефективних технологій	Зменшення витрат на енергію шляхом впровадження енергоефективних технологій та практик може призвести до зниження загальної собівартості виробництва
аналіз та оптимізація продуктового асортименту	Аналіз прибутковості кожного продукту та прийняття рішень щодо оптимізації продуктового асортименту допоможе фокусуватися на найбільш прибуткових позиціях

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня».

Зниження собівартості – це комплексний процес, і кожне підприємство повинно здійснювати стратегічний аналіз, щоб визначити оптимальний набір заходів для своєї конкретної ситуації та галузі.

Під фінансовим важелем розуміють інструмент управління формуванням чистого фінансового результату шляхом оптимізації співвідношення власного і залученого капіталу підприємства.

У господарській практиці підприємства використовують дві оцінки кількісного виміру фінансового важеля [21, с. 81]:

співвідношення власного і залученого капіталу;

співвідношення темпу зміни чистого прибутку до темпу зміни валового прибутку (застосовується для кількісного оцінювання наслідків при розвитку бізнесу).

Коефіцієнт фінансового левериджу вказує на співвідношення темпів зростання чистого та валового прибутку:

$$K_{ф. в.} = I_{ЧП} / I_{ВП}$$

де $K_{ф. в.}$ – коефіцієнт фінансового важеля;

$I_{ЧП}$ – темп приросту чистого прибутку;

$I_{ВП}$ – темп приросту прибутку від операційної діяльності.

Проведений у попередньому параграфі аналіз рівня і динаміки фінансового результату вказав на тотожність показників чистого прибутку та прибутку від операційної діяльності, що в свою чергу вказує на недоцільність проведення аналізу коефіцієнту фінансового важеля, оскільки він дорівнює 1.

Окрім коефіцієнту фінансового левериджу широко використовується показник ефекту фінансового важеля, що вказує на ефективність залучення позикового капіталу і характеризує раціональну позикову політику.

Ефект фінансового важеля вказує на рівень додаткового прибутку на власний капітал за різних варіантів його структури і вказує на відсоткове зростання прибутковості власного капіталу за рахунок залучення позикового капіталу. В західній науці сформувалися декілька підходів до розрахунку фінансового важеля, що є віддзеркаленням вимог бізнесу відповідно до мети

оптимізації структури капіталу: традиційний (модель Модільяні-Міллера), компромісний та сигнальний підходи (моделі Росса, Майерса-Майлуфа, Міллера і Рока, Уелша) [21, с. 271-273].

Ефект фінансового важеля розраховується за наступною формулою:

$$E_{ф. в.} = (ЧП/\Sigma (BK+ПК)-I) \times (1-T) \times ПК/BK$$

де $ЧП/\Sigma (BK+ПК)$ – прибутковість всього капіталу;

I – середня розрахункова ставка відсотка за кредитом;

T – ставка податку на прибуток;

$ПК$ – величина позикового капіталу;

BK – величина власного капіталу.

Таким чином основними складовими формули ефекту фінансового важеля є: податковий коректор $(1-T)$, диференціал $(ЧП/\Sigma (BK+ПК)-I)$ та структура капіталу $(ПК/BK)$, що можуть використовуватися при факторному аналізі ефекту такого важеля. Оптимальним значенням даного показника в практиці діяльності західних компаній вважається 30-50 %.

Враховуючи наявні дані щодо частки податку на прибуток у оподаткованому прибутку, вважаємо за недоцільним застосування податкового коректора при обчисленні ефекту фінансового важеля. Ще однією умовною константою при цьому є вартість залучення капіталу – вважатимемо її рівною 20 %.

Таблиця 3.3

Аналіз фінансового важеля ФГ «Берегиня» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Вартість капіталу, тис. грн.	14028,5	13766	14756,5
Власний капітал, тис. грн.	6406	7820	8787,5
Позиковий капітал, тис. грн.	7622,5	5946	5969
Чистий прибуток, тис. грн.	1810	1027	927
Рентабельність капіталу, %	12,90	7,46	6,28
Рентабельність власного капіталу, %	28,25	13,13	10,55
Рентабельність залученого капіталу, %	23,75	17,27	15,53
Вартість залученого капіталу, %	20	20	20
Ефект фінансового важеля	-8,45	-9,53	-9,32

Джерело: складено за даними ФГ «Берегиня».

Дані таблиці свідчать про від'ємність показника ефекту фінансового важеля на рівні 8,5-9,5 %, що вказує на недоцільність залучення позикового капіталу (при його вартості 20 %), оскільки це приведе до зниження прибутку на 9,32 коп. на кожен позичену гривню капіталу. Основною причиною такого впливу фінансового важеля є низька рентабельність капіталу базового підприємства, що постійно зменшується. Так, наприклад, для 2023 року межею доцільності залучення позикового капіталу є його вартість у розмірі 6,28 %, що в реальних умовах є неможливим, оскільки такий відсоток є низьким для ставок банківського кредитування чи інших інструментів залучення позикових коштів (випуск облігацій, векселів).

Таким чином, проведений аналіз операційного та фінансового важеля ФГ «Берегиня» вказав, з однієї сторони, на перспективність збільшення обсягів реалізації, що приносить прибуток у 2,04 грн. на кожен гривню збільшення чистого доходу, з іншої сторони – вказав на від'ємність впливу фінансового важеля і недоцільність залучення позикових коштів у наступному періоді – це призведе до зниження показника чистого фінансового результату на 9,32 коп. у кожній гривні залученого капіталу (за умови його платності). Також було виявлено відсутність впливу коефіцієнту фінансового важеля і податкового коректора у формулі ефекту фінансового важеля, що пов'язано з тотожністю показників прибутку від операційної діяльності і чистого прибутку базового підприємства за досліджуваний період. Основними причинами такої ситуації є зосередженість базового підприємства на формуванні прибутку від операцій реалізації економічного ефекту і низька рентабельність загального капіталу.

3.2. Модель внутрішнього регулювання ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Берегиня»

Важливим для суб'єкта господарювання є проведення порівняльного аналізу за співвідношенням отриманого економічного ефекту і вартості

затрачених ресурсів. Кінцевою метою проведення такого аналізу є оцінка ефективності діяльності підприємства за певний період. Залежно від мети проведення аналізу, існують широка класифікація показників, що потребують використання відповідних показників. Серед основних методів такого аналізу широко використовується: оцінка критичного обсягу реалізації, леверидж, еластичність, маржинальний аналіз, ефективність цінових стратегій, технічна, економічна, алокаційна та структурна ефективність, рентабельності, інші види економічної ефективності, вартісна оцінка та ін. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Еволюція моделей оцінювання ефективності (рентабельності)
підприємства [23, с. 75]**

1920-ті роки	Модель Дюпона (The DuPont Model); Рентабельність інвестицій (ROI)
1970-ті роки	Чистий прибуток на одну акцію (EPS); Коефіцієнт співвідношення ціни акції й чистого прибутку (P/E)
1980-ті роки	Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B); Рентабельність акціонерного прибутку (ROE); Рентабельність чистих активів (RONA); Грошовий потік (CF)
1990-ті роки	Економічна додана вартість (EVA); Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA); Ринкова додана вартість (MVA); Збалансована система показників (BCS); Показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR); Грошовий потік на інвестований капітал (CFROI)

Джерело: узагальнено автором.

Одним з найбільш розповсюджених методів аналізу ефективності є аналіз рентабельності. При цьому в економічній літературі розглядається велика кількість видів рентабельності: витрат, інвестиційних проектів, продажу, основних засобів, оборотних активів, виробничої діяльності, виробничих ресурсів, капіталу (майна) тощо.

При розрахунку всіх цих показників аналітик, на жаль, не має впевненості щодо достовірної оцінки результативності діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання, тому що всі показники рентабельності є частковими, оскільки

враховують поряд із прибутком лише один показник (або вартість активів, або власного капіталу, або валовий виторг тощо). При цьому досить часто вони не дають змогу порівняти отримані показники з попередніми періодами, іншими підприємствами галузі, підприємствами інших галузей тощо.

В даному аспекті представляє інтерес побудова узагальнюючого показника рентабельності, що врахував би співвідношення між обсягами задіяних ресурсів та результатом діяльності підприємства, вираженими в грошовій формі.

Беручи до уваги досягнення вітчизняної науки щодо побудови інтегральних показників рентабельності (ефективності), пропонуємо використовувати наступний показник загальної (інтегральної) рентабельності діяльності підприємства:

$$Re = Re_{\mu} \times \gamma_{ПС} + Re_f \times \gamma_A + Re_{П} \times \gamma_{П} \quad (1)$$

де Re – загальна (інтегральна) рентабельність господарської діяльності; Re_{μ} , Re_f , $Re_{П}$ – відповідно рентабельність оборотних активів, необоротних активів, праці 1 робітника; $\gamma_{ПС}$, γ_A , $\gamma_{П}$ – частка спожитих обсягів оборотних коштів (матеріальних та інших операційних витрат); основних засобів (амортизації); праці (витрати на оплату праці); за умови: $\gamma_{ПС} + \gamma_{AI} + \gamma_{ЧВП} = 1$.

Отриману формулу (1) можна представити і в іншому вигляді шляхом розкладання формул часткової рентабельності та частки спожитих ресурсів:

$$Re = \frac{ЧФР}{БВ_{ОА}} \times \frac{МВ + ІОВ}{\sum ОВ} + \frac{ЧФР}{БВ_{НА}} \times \frac{Ам}{\sum ОВ} + \frac{ЧФР}{ЧП_{СС}} \times \frac{ВОП + ВСС}{\sum ОВ} \quad (2)$$

де Re – загальна (інтегральна) рентабельність господарської діяльності; $ЧФР$ – чистий фінансовий результат; $БВ_{ОА}$ – середньоперіодна балансова вартість залишку оборотних активів; $БВ_{НА}$ – середньоперіодна балансова вартість необоротних активів; $ЧП_{СС}$ – середньоспискова чисельність працівників за період; $МВ$ – сума матеріальних витрат за період; $ІОВ$ – сума інших операційних витрат за період; $Ам$ – сума нарахованої амортизації за

період; *ВОП* – сума витрат на оплату праці за період; *ВСС* – сума відрахувань на соціальні заходи за період; ΣOB – сума операційних витрат за період.

За допомогою даного показника (2) можливо проводити порівняльний аналіз рентабельності діяльності підприємства в різних періодах, різних підприємств галузі, підприємств різних галузей тощо.

Таблиця 3.5

Аналіз рентабельності діяльності ФГ «Берегиня» протягом 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Баланс (ф. № 1):				
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	6610,00	9106,50	9185,00	9216,00
Середньорічна вартість залишку оборотних активів, тис. грн.	5683,00	4922,00	4581,00	5540,50
Звіт з праці (ф. 1-ПВ):				
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	42	42	42	42
Звіт про фінансові результати (ф. № 2):				
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	951	1810	1026	917
Матеріальні затрати, тис. грн.	2572	2202	1697	2661
Витрати на оплату праці, тис. грн.	423	517	571	604
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	165	201	217	235
Амортизація, тис. грн.	272	273	220	250
Інші витрати операційної діяльності, тис. грн.	333	867	151	219
Всього витрат операційної діяльності, тис. грн.	3765	4060	2856	3969
Розрахункові величини:				
Часткова рентабельність предметів праці	0,16734	0,36774	0,22397	0,16551
Часткова рентабельність засобів праці	0,14387	0,19876	0,11170	0,09950
Часткова рентабельність праці	22,64286	43,09524	24,42857	21,83333

Продовження таблиці 3.5

Питома вага спожитих предметів праці	0,77	0,76	0,65	0,73
Питома вага спожитих засобів праці	0,07	0,07	0,08	0,06
Питома вага спожитої праці	0,16	0,18	0,28	0,21
Зважена рентабельність предметів праці	0,12912	0,27798	0,14492	0,12010
Зважена рентабельність засобів праці	0,01039	0,01336	0,00860	0,00627
Зважена рентабельність праці	3,53625	7,62128	6,74010	4,61531
Інтегральна рентабельність діяльності	3,67577	7,91262	6,89362	4,74167
Зміна за рахунок:				
Чистого фінансового результату		3,32017	-3,42734	-0,73236
Вартості оборотних активів		0,03799	0,01173	-0,02243
Вартості необоротних активів		-0,00542	-0,00006	-0,00003
Середньоспискової чисельності працівників		0,00000	0,00000	0,00000
Питомої ваги спожитих оборотних активів		-0,00576	-0,02438	0,01300
Питомої ваги спожитих необоротних активів		-0,00099	0,00109	-0,00140
Питомої ваги спожитої праці		0,89086	2,41997	-1,40873
Загальна зміна		4,23685	-1,01900	-2,15195

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ФГ «Берегиня».

Дані таблиці свідчать, що за період 2019-2022 рр. найбільший показник рентабельності діяльності досягався у 2020-2022 рр. і складав 7-8 %. В загальному за досліджуваний період відбулося зростання даного показника більш ніж на 1 %. Аналізуючи складові інтегральної рентабельності можемо вказати на визначальний вплив зваженої рентабельності праці у формуванні кількісного показника інтегральної рентабельності діяльності протягом усіх років. Аналізуючи динаміку усіх складників кінцевого показника, варто сказати про зниження зваженої рентабельності оборотних і необоротних активів при незначному зростанні зваженої рентабельності праці (рис. 3.4).

Проте негативним є істотне зниження показників як зваженої ресурсів, так і інтегральної рентабельності діяльності ФГ «Берегиня» у 2022 р. при порівнянні з 2020 та 2021 роками. Це вказує на зниження ефективності діяльності за всіма напрямками роботи базового підприємства, що для інвесторів означає зниження прибутковості кожної вкладеної гривні з 7,91 коп.

у 2020 р. до 4,74 коп. у 2021 р. Така ситуація потребує виправлення, оскільки така норма прибутковості є вкрай низькою.

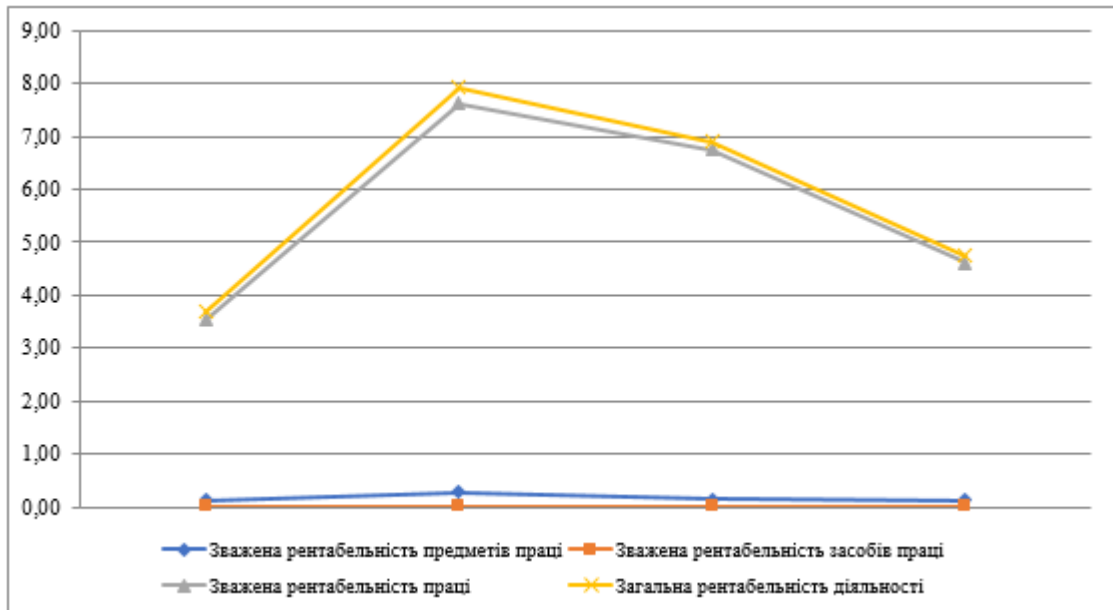


Рис. 3.4. Динаміка показників рентабельності діяльності ФГ «Берегиня» протягом 2019-2022 рр.

При порівнянні показників рентабельності підприємства за різні періоди, для глибокого вивчення причин змін у кількісному вимірі показника, виникає необхідність проведення факторного аналізу. Для даної моделі факторний аналіз може проводитися за двома напрямками: за абсолютними показниками і за відносними показниками. На нашу думку, для ФГ «Берегиня» доцільніше використовувати перший вид факторного аналізу, оскільки навіть із попередніх розрахунків видно, що найбільший вплив на формування показника інтегральної рентабельності має зважена рентабельність праці.

Так основними факторами для даної моделі є чистий прибуток, вартість необоротних активів, оборотних активів, кількість працівників та питома вага спожитих обсягів ресурсів.

Загальна зміна рентабельності господарської діяльності матиме вигляд:

$$\begin{aligned} \Delta Re &= Re_1 - Re_0 = \\ &= \frac{\text{ЧФР}_1}{\text{БВ}_{\text{ОА}_1}} \times \frac{\text{МВ}_1 + \text{ІОВ}_1}{\sum \text{ОВ}_1} + \frac{\text{ЧФР}_1}{\text{БВ}_{\text{НА}_1}} \times \frac{\text{Ам}_1}{\sum \text{ОВ}_1} + \frac{\text{ЧФР}_1}{\text{ЧП}_{\text{СС}_1}} \times \frac{\text{ВОП}_1 + \text{ВСС}_1}{\sum \text{ОВ}_1} \\ &- \frac{\text{ЧФР}_0}{\text{БВ}_{\text{ОА}_0}} \times \frac{\text{МВ}_0 + \text{ІОВ}_0}{\sum \text{ОВ}_0} + \frac{\text{ЧФР}_0}{\text{БВ}_{\text{НА}_0}} \times \frac{\text{Ам}_0}{\sum \text{ОВ}_0} + \frac{\text{ЧФР}_0}{\text{ЧП}_{\text{СС}_0}} \times \frac{\text{ВОП}_0 + \text{ВСС}_0}{\sum \text{ОВ}_0} \end{aligned}$$

Користуючись отриманою формулою розраховуємо вплив окремого з факторів на зміну показника інтегральної рентабельності діяльності базового підприємства у 2019-2022 рр.

Такий аналіз вказав на відсутність впливу середньоспискової чисельності працівників оскільки цей показник не змінювався. Найбільшого впливу справляла зміна чистого прибутку та питомої ваги спожитої праці. Майже однакового впливали на зрушення показника інтегральної рентабельності зміни у сумі залишку та вартості спожитих оборотних активів. Найменшого впливу на загальний показник рентабельності справила ефективність використання необоротних активів.

Результати проведеного аналізу рентабельності діяльності ФГ «Берегиня» показали, що існує необхідність розроблення пропозицій керівництву досліджуваного підприємства щодо підвищення рівня рентабельності (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо підвищення рівня рентабельності ФГ «Берегиня»

Напрями	Заходи керівництва ФГ «Берегиня»
оптимізація використання предметів праці	Спостереження за частковою рентабельністю предметів праці вказує на те, що деякі з них можуть бути менш прибутковими. Рекомендується провести аналіз та розглянути можливості оптимізації використання цих предметів праці або розглянути заміну менш прибуткових
підвищення ефективності засобів праці	Враховуючи часткову рентабельність засобів праці, важливо розглянути можливості підвищення їх ефективності. Можливі інвестиції в сучасні технології чи удосконалення процесів для збільшення прибутковості.

фокус на підвищенні рентабельності праці	Часткова рентабельність праці показує, що ефективне управління працею може мати значний вплив на прибутковість. Рекомендується розвивати стратегії для підвищення продуктивності праці та можливостей зменшення витрат.
моніторинг та аналіз тенденцій	Важливо проводити регулярний моніторинг цих показників та аналізувати тенденції з часом. Це дозволить компанії оперативно реагувати на зміни та вдосконалювати стратегії для підтримання прибутковості.
розгляд розподілу ресурсів	Забезпечення ефективного використання ресурсів може допомогти збільшити загальну рентабельність підприємства

Джерело: пропозиції автора.

Наведені в таблиці 3.6 пропозиції можуть служити основою для подальших обговорень та стратегічних рішень для оптимізації прибутковості підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз рентабельності вказав на зниження прибутковості діяльності ФГ «Берегиня» внаслідок зменшення показника чистого прибутку та зниження ефективності використання всіх трьох елементів ресурсів. Варто відзначити, що найбільший вплив на формування показника інтегральної рентабельності базового підприємства справила ефективність залучення праці. Проведений факторний аналіз зміни інтегральної рентабельності допоміг виявити найбільш впливові складники інтегральної рентабельності, до яких належать: чистий прибуток за період, питома вага спожитої праці.

Таким чином, базовому підприємству необхідно докласти зусиль щодо підвищення рівня прибутковості власної господарської діяльності шляхом ефективнішого використання необоротних і оборотних активів, оптимізації умов залучення працівників до господарської діяльності, а також підвищення загального рівня прибутку за результатами року.

При порівнянні показників рентабельності підприємства за різні періоди, для глибокого вивчення причин змін у кількісному вимірі показника, виникає необхідність проведення факторного аналізу. Для даної моделі факторний

аналіз може проводитися за двома напрямками: за абсолютними показниками і за відносними показниками. На нашу думку, для ФГ «Берегиня» доцільніше використовувати перший вид факторного аналізу, оскільки навіть із попередніх розрахунків видно, що найбільший вплив на формування показника інтегральної рентабельності має зважена рентабельність праці.

Проведений аналіз операційного та фінансового важеля ФГ «Берегиня» вказав, з однієї сторони, на перспективність збільшення обсягів реалізації, що принесе прибуток у 2,04 грн. на кожен гривню збільшення чистого доходу, з іншої сторони – вказав на від'ємність впливу фінансового важеля і недоцільність залучення позикових коштів у наступному періоді – це призведе до зниження показника чистого фінансового результату на 9,32 коп. у кожній гривні залученого капіталу (за умови його платності). Також було виявлено відсутність впливу коефіцієнту фінансового важеля і податкового коректора у формулі ефекту фінансового важеля, що пов'язано з тотожністю показників прибутку від операційної діяльності і чистого прибутку базового підприємства за досліджуваний період. Основними причинами такої ситуації є зосередженість базового підприємства на формуванні прибутку від операцій реалізації економічного ефекту і низька рентабельність загального капіталу.

Проведене у рамках даного розділу дослідження дозволило виокремити пропозиції керівництву ФГ «Берегиня» щодо зниження собівартості виробництва продукції та підвищення рентабельності аналізу на основі аналізу операційного та фінансового важелів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з отриманих результатів, згідно з проведеними теоретико-практичними дослідженнями з удосконалення управління ресурсним потенціалом в ФГ «Берегиня» можна зробити такі висновки:

1. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств відображає всі наявні ресурси або ті, які необхідно залучити відповідно до поставлених тактичних або стратегічних цілей, а також всі можливості, які підприємство може отримати від ефективного використання ресурсної бази. Елементи ресурсного потенціалу формують його структуру з урахуванням особливостей функціонування. Ресурсна база формується з трудових, фінансових, матеріальних, нематеріальних та інформаційних ресурсів. З огляду на концепцію сталого розвитку важливого значення набувають соціальна та екологічна складові, оскільки вони розширюють повноту категорії ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств та створюють резерви його використання. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами залежить від характеристик, які супроводжують їх діяльність, а саме: природних, виробничих, організаційно-технічних та фінансових.

2. Отже, проведений аналіз рівня та динаміки витрат вказав на відсутність стабільності показника чистого фінансового результату ФГ «Берегиня» за 2020-2022 рр. Негативним також є зменшення чистого прибутку у динаміці на 50 % у порівнянні з 2020 р. та 10 % у порівнянні з 2021 р. (хоча показник високого прибутку за операціями з іншої операційної діяльності у 2022 р., що сформував левову частку чистого прибутку є нетиповим). Також варто відзначити випереджальний тем зменшення доходів у порівнянні з витратами базового підприємства.

3. У структурі доходів і витрат базового підприємства за досліджуваний період відбулися значні зміни, які можна охарактеризувати як позитивні – зменшилася частка постійних витрат при збільшенні питомої ваги собівартості

реалізації. Це вказує на значну залежність підприємства від реалізаційних доходів. Також аналіз показав відсутність операцій фінансової та інвестиційної діяльності і ефективність проведення податкової політики підприємства.

Факторний аналіз фінансових результатів вказав, що основними причинами зниження рівня прибутку є зниження показників інших операційних доходів (для 2020 р.) та зростання рівня витрат за всіма функціями бізнесу (окрім собівартості реалізації). Зважаючи на високу залежність показника чистого фінансового результату ФГ «Берегиня» від обсягів реалізації, перспективним напрямом у його діяльності є саме реалізація економічного ефекту (необхідно зосередитися на цьому); а при досягненні стабільності в цьому напрямку діяльності – намагатися диверсифікувати напрями бізнесу для можливості покриття неочікуваного зниження рівня прибутковості внаслідок падіння обсягів реалізації економічного ефекту.

4. Проведений аналіз рентабельності вказав на зниження прибутковості діяльності ФГ «Берегиня» внаслідок зменшення показника чистого прибутку та зниження ефективності використання всіх трьох елементів ресурсів. Варто відзначити, що найбільший вплив на формування показника інтегральної рентабельності базового підприємства справила ефективність залучення праці. Проведений факторний аналіз зміни інтегральної рентабельності допоміг виявити найбільш впливові складники інтегральної рентабельності, до яких належать: чистий прибуток за період, питома вага спожитої праці.

Таким чином, базовому підприємству необхідно докласти зусиль щодо підвищення рівня прибутковості власної господарської діяльності шляхом ефективнішого використання необоротних і оборотних активів, оптимізації умов залучення працівників до господарської діяльності, а також підвищення загального рівня прибутку за результатами року. При порівнянні показників рентабельності підприємства за різні періоди, для глибокого вивчення причин змін у кількісному вимірі показника, виникає необхідність проведення факторного аналізу. Для даної моделі факторний аналіз може проводитися за двома напрямками: за абсолютними показниками і за відносними показниками.

На нашу думку, для ФГ «Берегиня» доцільніше використовувати перший вид факторного аналізу, оскільки навіть із попередніх розрахунків видно, що найбільший вплив на формування показника інтегральної рентабельності має зважена рентабельність праці.

5. Проведений аналіз операційного та фінансового важеля ФГ «Берегиня» вказав, з однієї сторони, на перспективність збільшення обсягів реалізації, що приносить прибуток у 2,04 грн. на кожную гривню збільшення чистого доходу, з іншої сторони – вказав на від’ємність впливу фінансового важеля і недоцільність залучення позикових коштів у наступному періоду – це призведе до зниження показника чистого фінансового результату на 9,32 коп. у кожній гривні залученого капіталу (за умови його платності). Також було виявлено відсутність впливу коефіцієнту фінансового важеля і податкового коректора у формулі ефекту фінансового важеля, що пов’язано з тотожністю показників прибутку від операційної діяльності і чистого прибутку базового підприємства за досліджуваний період. Основними причинами такої ситуації є зосередженість базового підприємства на формуванні прибутку від операцій реалізації економічного ефекту і низька рентабельність загального капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
3. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
4. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3860>.
5. Деева Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.
6. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук Київ, 2006. 45 с.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.
9. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.

10. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н.С. Крас-нокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
11. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: “Хай – Тек Прес”, 2008. – 336 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
13. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
14. Олійник, Т., & Коноплянко, Д. (2023). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>
15. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.2.
16. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
17. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
18. Пальчик, І. М. . Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
19. Перерва П.Г., Кобелева Т.О, Ткачова Н.П. Збалансована система показників інноваційної інвестиційної політики промислового підприємства // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. :

Технічний прогрес та ефективність виробництва. –Харків : НТУ "ХПІ". –2015. –№ 60 (1169). –С. 50-54. –52 с.

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

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

22. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. - 2021.№ 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>

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

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

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

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

27. Balaniuk, I. F., Shelenko, D. I., Biloshkurskyi, M. V., Povorozniuk, I. M., & Slatvinska, L. A. (2021). Intehrovanyi pidkhid do otsinky efektyvnosti biznesu pidpriemstv [integrated approach to evaluation of business efficiency of enterprises]. *Theory of management and research of rural business and infrastructure development*, 42(4), 486–496 [in Ukrainian].

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

29. Bazyliuk, V. B., & Bazyliuk, K. F. (2021). A methodical approach to the integrated assessment of the competitive potential of a manufacturing enterprise.

Economy and Society, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>

30. Chen, M., & Miller, D. (2012.) Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. *Academy of Management Annals*, vol. 6 (June), pp. 1–89.

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

32. De Clercq, M. (2006). *Economie Toegelicht*. Antwerp: Garant Uitgevers.

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

34. Gosselin, D., Leysen, J., & Verbeke, T. (2007). Protecting a Nation's Economic Potential: Proposal for a Scientific Research Agenda. *EJIS*, vol. 1.

35. Haddara, M.; Elragal, A. The Readiness of ERP Systems for the Factory of the Future. *Procedia Comput. Sci.* **2015**, *64*, 721–728.

36. Hasan, M.S.; Ebrahim, Z.; Mahmood, W.H.W.; Ab Rahman, M.N. Sustainable-ERP System: A Preliminary Study on Sustainability Indicators. *J. Adv. Manuf. Technol.* **2017**, *11*, 61–74.

37. Honchar, M. V. (2016). Obgruntuvannia strukturyzatsii resursnoho potentsialu pidpriemstva [Substantiation of structuring the resource potential of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Polissya*, *2*, 108- 113 [in Ukrainian].

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

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

40. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobieliava T.O. Reputational compliance. Дослідження та оптимізація економ. процесів «Оптимум–2017» : тр. 13-ї Міжнар. конф. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 140–143.
41. Kosch, O., & Szarucki, M. (2020, April 15). TRANSATLANTIC AFFILIATIONS OF SCIENTIFIC COLLABORATION IN STRATEGIC MANAGEMENT: A QUARTER-CENTURY OF BIBLIOMETRIC EVIDENCE. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12395>
42. Kustrich, L. O. (2017). Osnovni zasady pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia ta vykorystannia potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Basic principles of improving the efficiency of management and use of the potential of agricultural enterprises]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser. Economic sciences, 27(2), 19-22 [in Ukrainian].
43. Latysheva, O. V. (2018). Resursnyi potentsial pidpriemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti upravlinnia elementamy zabezpechennia staloho rozvytku [Resource potential of the enterprise: essence, components and features of management of elements of maintenance of sustainable development]. Economic Bulletin of Donbass, 3, 126-130 [in Ukrainian].
44. Majstorovic, V.; Stojadinovic, S.; Lalic, B.; Marjanovic, U. ERP in Industry 4.0 Context. In Proceedings of the FIP WG 5.7 International Conference, APMS 2020, Novi Sad, Serbia, 30 August–3 September 2020; pp. 287–294.
45. Malashevskyi, M., & Malashevskya, O. (2021, November 9). THE AIMS AND TRENDS OF THE SUSTAINABLE LAND TENURE FORMATION IN UKRAINE: THE SPATIAL ASPECT. <https://scite.ai/reports/10.3846/gac.2021.12791>
46. Maříková, M., Rolínek, L., Vrchota, J., & Řehoř, P. (2022, July 18). Determination of the Level of Strategic Management in SMEs. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.296>
47. Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. Journal of international business studies, 23(2), pp. 311– 331.

48. Nagpal, S.; Kumar, A.; Khatri, S.K. Relative Importance of CSF in ERP Implementation Strategy: A Multi-Participant AHP Approach. *Int. J. Bus. Inf. Syst.* **2018**, *27*, 105–122.
49. Nevrotskyi, N. O. (2017). Otsinka efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu pidpriemstva [Estimation of efficiency of use of resource potential of the enterprise]. *Interscience*, 1(23), 97–101 [in Ukrainian].
50. Paul, S.; Ali, S.M.; Hasan, M.A.; Paul, S.K.; Kabir, G. Critical Success Factors for Supply Chain Sustainability in the Wood Industry: An Integrated PCA-ISM Model. *Sustainability* **2022**, *14*, 1863.
51. Пера Т., Чернюк Л. Потенціал модернізації як базис ефективного соціально-економічного розвитку країни в контурі від-творювальних процесів. 2017. Вип. 44. Ч. I. С. 42–49.
52. Pererva P., Kocziszky G., VeresSomosiM. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.12. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668с.
53. Porter, M. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30–41
54. Rushchyshyn, N., Nikonenko, U., & Kostak, Z. (2018). FORMATION OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE BASED ON STRATEGIC PLANNING. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(4), 231-237. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-4-231-237>
55. Sanchez, R., & Heene, A. (2003). *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*. New York: John Wiley & Sons.
56. Santoso, R.W.; Siagian, H.; Tarigan, Z.J.H.; Jie, F. Assessing the Benefit of Adopting ERP Technology and Practicing Green Supply Chain Management toward Operational Performance: An Evidence from Indonesia. *Sustainability* **2022**, *14*, 4944.

57. Savitska, S., Zaika, S., Svystun, L., Koval, L., & Haibura, Y. (2020, May 1). Investment providing sustainable development of rural areas in Ukraine. <https://scite.ai/reports/10.14807/ijmp.v11i8.1218>
58. Schumpeter, J., Backhaus, U. (2003). *The Theory of Economic Development. The European Heritage in Economics and the Social Sciences*, vol 1. Springer, Boston, MA.
59. Shelenko, D., Balaniuk, I., Sas, L., Malik, M., Matkovskyi, P., Levandivskyi, O., & Humeniuk, M. (2022, January 6). FORECASTING OF NET PROFIT AND THE AREA OF LAND OF PRIVATE ENTERPRISES. <https://scite.ai/reports/10.15544/mts.2021.45>
60. Shelenko, D., Balaniuk, I., Sas, L., Malik, M., Matkovskyi, P., Levandivskyi, O., & Humeniuk, M. (2022, January 6). FORECASTING OF NET PROFIT AND THE AREA OF LAND OF PRIVATE ENTERPRISES. <https://scite.ai/reports/10.15544/mts.2021.45>
61. Szabolcs, N., & Pererva, P. (2018). Efficiency of use of resource potential. Strategic and innovative development of the economic system in the context of globalization. Kharkiv.
62. Tarigan, Z.J.H.; Siagian, H.; Jie, F. Impact of Enhanced Enterprise Resource Planning (ERP) on Firm Performance through Green Supply Chain Management. *Sustainability* **2021**, *13*, 4358.
63. Váchal, J., Pártlová, P., & Straková, J. (2017, January 1). Business process projection in relation to the internationalization of the external environment of industrial companies. <https://scite.ai/reports/10.1051/shsconf/20173901027>
64. Zizhuo L. (2023). Analyzing the Marketing Strategies of Enterprises in the New Media Environment. URL: https://www.researchgate.net/publication/371502766_Analyzing_the_Marketing_Strategies_of_Enterprises_in_the_New_Media_Environment

ДОДАТКИ

	Форма N 1	Код за ДКУД	1301001
Актив	Код рада	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	0	0
первісна вартість	011	0	0
накопичена амортизація	012	0	0
Незавершене будівництво	020	1.6	0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	1133.1	1266.7
первісна вартість	031	3542.6	3761.6
знос	032	2409.5	2494.9
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції			
інші фінансові інвестиції	045	3	3
Довгострокова дебіторська заборгованість			
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Інші оборотні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	1137.7	1269.7
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	112.9	139.2
товари на виробничих відходах	110	0	0
незавершене виробництво	120	0	0
готова продукція	130	576.3	369.5
товари	140	9.8	13.7
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	53.7	84.5
первісна вартість	161	53.7	84.5
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	0	0.7
за виданими авансами	180	0	0
з нарахованих доходів	190	0	0