

Згідно форми № Н – 9.02
(затверженої наказом
МОНмолодьспорту України
від 29 березня 2012 року № 384)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО
ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **О.П. Величко**
« _____ » _____ **2022 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Здобувачка

Пришедько А.Ю.

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Величко О.П.

Дніпро – 2022

Форма № Н – 9.01
(затверджена наказом
МОНмолодьспорту України
від 29 березня 2012 року № 384)

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувачці

ПРИШЕДЬКО АЛІНІ ЮРІЇВНІ

- 1. Тема роботи** «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві», **науковий керівник роботи** Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2021 р. № ____.
- 2. Строк подання роботи** – 4 лютого 2022 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Річні звіти ТОВ «НПП БУДРЕСУРС». Річні плани економічного розвитку, дані статистичної звітності та нормативні документи.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
 1. Вивчити теоретичні засади менеджменту бізнес- процесів в діяльності сучасних підприємств.
 2. Навести загальну характеристику моделі управління бізнес-процесами на підприємстві.
 3. Дослідити сучасний рівень ефективності бізнес-процесів в системі господарської діяльності підприємства.
 4. Запропонувати напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Організаційна структура управління на підприємстві.
 2. SWOT-аналіз підприємства.
 3. Структура надходжень за виконані будівельно-монтажні роботи за досліджуваний період.
 4. Динаміка показників рентабельності підприємства.
 5. Схема стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві.
 6. Бенчмаркінгова стратегія розвитку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Червень 2021	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Липень 2021	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Серпень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад-Грудень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень-Лютий 2022	

Здобувачка

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві»

Дипломна робота: 92 с., 7 рис., 26 табл., 2 додатки, 65 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є менеджмент операційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження: загальні та спеціальні, зокрема структурно-динамічний, абстрактно-логічний, порівняльний, фінансового аналізу, графічний, факторний аналіз, планування та прогнозування тощо.

У дипломній роботі досліджено теоретичні засади менеджменту бізнес-процесів в діяльності сучасних підприємств; наведено характеристику моделі управління бізнес-процесами на підприємстві; визначено рівень ефективності бізнес-процесів досліджуваного підприємства; запропоновано напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління. Бізнес-процеси. Ефективність. Витрати. Удосконалення. Стратегія. Розробка. Проект.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление. Бизнес процессы. Эффективность. Расходы. Совершенствование. Стратегия. Развитие. Разработка. Проект.

KEYWORDS

Management. Business processes. Efficiency. Costs. Improvements. Strategy. Development. Project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Сутність та складові процесу господарської діяльності підприємств у сучасних економічних умовах.....	9
1.2. Бізнес-процеси та їх соціально-економічна ефективність.....	16
1.3. Розвиток та результативність бізнес-процесів як об’єкти управління в системі підприємництва.....	26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
2.1. Загальна характеристика моделі управління бізнес-процесами у ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».....	35
2.2. Фінансово-економічний аналіз ефективності бізнес-процесів в діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».....	41
2.3. Оцінювання стратегічних альтернатив та менеджменту конкурентоспроможності бізнес-процесів на підприємстві.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».....	61
3.1. Стратегія постійного поліпшення якості TQM та бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві.....	61
3.2. Управління процесом продуктивності праці та розвиток проектного менеджменту в бізнес-організації.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

На сьогодні в Україні існує проблема неефективного управління підприємствами. Тому більшість українських підприємств функціонують зі складним фінансово-економічним становищем. Причиною таких ситуацій є те, що на підприємствах існують проблеми в управлінні та її організації, також використовується не дуже ефективна фінансова політика, а також ресурси підприємств нерационально використовуються.

Стабільність в роботі сучасного підприємства, випуск якісної продукції чи виконання робіт, надання послуг є основним завданням для менеджерів усіх компаній на конкурентному ринку, а індикатором результативності функціонування підприємства є ефективність управління бізнес-процесами на підприємстві [12].

Вирішення проблеми зростання результативності управлінської діяльності в умовах динамічного ринку тісно пов'язане з вирішенням завдань підвищення якості управління операційною діяльністю на підприємстві. Підприємницька діяльність в умовах постійних змін вимагає від менеджерів високого рівня кваліфікації, індивідуальних професійних якостей та постійного саморозвитку.

Удосконалення професійної майстерності менеджерів повинне базуватися на вивченні та використанні в практичній діяльності інноваційних підходів та методик, які диктує сучасне ринкове середовище.

Такі підходи виведуть на новий рівень якість системи управління бізнес-процесами на підприємстві, покращать фінансово-економічні показники діяльності підприємства, зміцнять конкурентний потенціал суб'єкта підприємництва в бізнес-середовищі.

Питання розробки діючої системи менеджменту бізнес-процесів в підприємницькій діяльності за умов сучасного ринку є актуальним питанням, що і стало предметом даної дипломної роботи.

З метою зростання результативності господарської діяльності,

підприємство має стабільно проводити оцінку фінансово-економічних показників ефективності всіх бізнес процесів.

Аналіз фінансової та економічної складової є важливим для загальної оцінки діяльності підприємства.

За допомогою фінансово-економічної діагностики є змога дати оцінку становища підприємства, з метою виявлення основних результатів діяльності, та знаходження резервів для збільшення ефективності його функціонування і зростання його ринкової вартості.

Результативність функціонування підприємства залежить від успішної діяльності таких напрямків: виробничої, фінансово-господарської та комерційної.

За допомогою фінансово-економічної оцінки підприємства з'являється змога з'ясувати диспропорції в діяльності підприємства та проаналізувати їх вплив на господарську діяльність підприємства. Також є змога встановити чинники та фактори, які викликали дані диспропорції в функціонуванні, а також знайти шляхи, за допомогою яких можна усунути ці проблеми. А тим самим – сформуванню правильну інформацію для ефективного управління підприємством, і в подальшому підвищити результативність господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Метою виконання роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання:

- вивчено сутність та складові процесу господарської діяльності підприємств у сучасних економічних умовах;
- досліджено поняття бізнес-процесів та їх соціально-економічну ефективність;
- розглянуто розвиток та результативність бізнес-процесів як об'єктів управління в системі підприємництва;
- наведено загальну характеристику моделі управління бізнес-

процесами у ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»;

- проведено фінансово-економічний аналіз ефективності бізнес-процесів в діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»;

- здійснено оцінювання стратегічних альтернатив та менеджменту конкурентоспроможності бізнес-процесів на підприємстві;

- запропоновано стратегію постійного поліпшення якості TQM та бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві;

- рекомендовано заходи з удосконалення управління процесом продуктивності праці та розвитку проектного менеджменту в бізнес-організації;

Об'єктом дослідження є менеджмент операційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

Предметом дипломної роботи є теоретичні та методичні засади управління бізнес-процесами на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є дані фінансової та економічної звітності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за 2017-2020 роки, Статут підприємства, літературні джерела с питань управління підприємством, менеджменту бізнес-процесів, фінансово-економічної оцінки підприємства, управління персоналом, проектного менеджменту, модернізації обладнання, бенчмаркінгу тощо.

Методологічною основою дипломної роботи є загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема структурно-динамічний, абстрактно-логічний, порівняльний, фінансового аналізу, графічний, факторний аналіз, планування та прогнозування тощо.

Дипломна робота складається з анотації, вступу, 3 розділів, 8 підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та складові процесу господарської діяльності підприємств у сучасних економічних умовах

У господарському праві основним виступає поняття «господарська діяльність», а у правовому регулюванні економіки, відповідно, воно є головним елементом. Довкола визначення «господарська діяльність» вибудовуються: у державному управлінні – тактика та стратегія, у господарському законодавстві – усі терміни та їх положення [11].

Ознаками господарської діяльності можна назвати [6]:

1. Галузь виконання – громадське виробництво (господарювання).
2. Сутність – продукція виробляється та реалізується, роботи виконуються, послуги надаються не з метою задовольнити потреби виробника, а у відповідь на запити громадян – споживачів.
3. Вартість – усе, що виконується при господарській діяльності – має свою ціну у грошовому вираженні.
4. Приватні інтереси виробника (господарська діяльність повинна приносити прибуток або інші вигоди) мають бути сумісними із загальними інтересами (суспільними, коли широке коло споживачів має отримувати певні блага; державними, коли суб'єкти господарювання повинні перераховувати обов'язкові платежі; територіальній громаді, коли суб'єкти господарювання забезпечують населення зайнятістю завдяки трудовому найму чи залучаючи їх до індивідуального підприємництва в господарській діяльності; коли потреби громади задовольняються певними роботами, послугами, продукцією; коли суб'єкти господарювання беруть участь у розв'язанні проблем благоустрою в територіальній громаді; та сплачують місцеві податки та збори тощо).

5. Професійна основа у виконанні.

6. Виконання має відповідати чинному законодавству.

Кожна конкретна галузь або сфера національної економіки надає додаткові специфічні ознаки до вказаних загальних рис господарської діяльності [32]. В умовах, коли встановлюється нова економічна система, об'єктивно необхідні якісні зміни в господарській діяльності підприємств, що потребують уточнення в термінах і поняттях цього процесу. Для того, щоб поглибити визначення терміну «господарська діяльність» треба застосувати системний аналіз, тобто управління підприємством зі всіма проблемами, зв'язками та опосередкуваннями, елементами і функціями потрібно розглядати як взаємопов'язане ціле. Відповідно, господарську діяльність підприємства формулюють як цілісний комплекс багатоманітних видів діяльності, який охоплює об'єднувальні властивості, спрямовані на формування усіх умов, щоб отримати необхідні економічні (прибуток) та соціальні результати (випускати продукцію та виконувати послуги із соціальним значенням, створювати умови для якісного трудового та гідного життя персоналу), і взагалі – забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, орієнтуючись на це визначення, основними видами господарської діяльності підприємства рекомендуємо називати наступні [33]:

– діяльність з організації та управління, яка охоплює виробництво та збут продукції, виконання послуг;

– діяльність проектно-конструкторська та з наукових досліджень, яка спрямована забезпечити значний науково-технічний рівень виробництва та випускати конкурентоспроможну продукцію;

– діяльність з інвестицій та інновацій;

– діяльність з маркетингу;

– діяльність з підприємництва;

– діяльність, покликану формувати та підтримувати гідний рівень умов трудового життя (якість трудового життя) робітників підприємства;

– діяльність організаційно-управлінську для підтримки рівня конкурентної спроможності підприємства.

Інноваційну діяльність підприємства потрібно активізувати та надавати їй першочергового значення. Завдяки їй можна перевести розвиток господарської діяльності на нову технологічну основу та забезпечити надійне підґрунтя, щоб будувати економіку України по інноваційній моделі розвитку. Стійкий розвиток підприємств не можливий без людського ресурсу, тому треба вживати заходи, щоб виявляти можливості та здібності, які закладені у кожній індивідуальності [15].

Виходячи з цього, основну увагу потрібно звертати на сукупний чинник господарської мотивації – персонал: умови його праці та гідний рівень трудового життя, крім цього застосовувати системний підхід для створення показників, що задовольняють вимогам конкурентоспроможного підприємства [8].

У сучасних умовах вітчизняна економічна наука має спрямувати зусилля на знаходження напрямів, щоб забезпечити гідні конкурентні переваги підприємствам, галузям, регіонам та економіці країни взагалі, що зумовлено сучасними тенденціями соціально-економічного розвитку України. Можна використовувати різні напрямки, щоб забезпечити конкурентоспроможність, яка є підсумовуючою відмінною рисою підприємства, але, не звертаючи увагу на їх велику кількість, усі науковці сходяться на тому, що тільки системний характер гарантуватиме конкурентоспроможність, як сукупність дій. Тому потрібен цілісний підхід, щоб забезпечити стабільну виробничо-господарську, фінансово-економічну та організаційно-управлінську діяльності [22].

На даному етапі основою спроможності підприємств до конкуренції мають бути не скороминущі конкурентні переваги, які підприємства отримали завдяки державній підтримці (пільги в податках, високі бар'єри в тарифах) або порівняльні пріоритети (низькі ціни на сировину та недорога робоча сила), а сталі конкурентні переваги, які отримані в результаті

обміркованого економічного господарювання відокремленого підприємства, спрямованого забезпечити якість застосованих ресурсів та їх непохитність до зовнішніх небезпек. Зараз підґрунтям конкурентоспроможності підприємства стає його економічна стійкість, а задача задовольнити це постає з винятковою доцільністю та цінністю [46].

Підприємство як відкрита соціально-економічна система характеризується її зовнішнім середовищем – це є первинним і головним атрибутом. Підприємство, в умовах нестабільного функціонування, повинно безупинно пристосовуватись до коливань ринкового середовища; узгоджувати плани та прогнози, структури та стилі організації виробництва до змін зовнішнього оточення [28].

Існує два джерела модифікації зовнішнього середовища, що роблять проблематичним пристосування підприємств України до ринкових вимог. Перше джерело – непостійність та непевність довкілля підприємства, які притаманні ринковим відносинам, невпинна поява нових напрямів на шляху змін суспільства та економіки, швидкі зміни в науково-технічному прогресі. Друге джерело – шлях перебудови української економіки, що стосується змін у господарюванні: від адміністративної політики до ринкової, трансформації форм власності та структурних перетворень в економіці. Нові реформи забезпечують абсолютно нове зовнішнє оточення господарської діяльності, яке зовсім не схоже на те, в якому вітчизняні підприємства формувались та розвивались [10].

Ці два джерела змін тісно пов'язані, а коли вони одночасно протікають, ускладняється проблема пристосування підприємства до ринкових умов. Господарська діяльність підприємств обтяжується перемінами положень господарювання, але вони ж створюють засади для подальшого зростання. Чим краще окремі суб'єкти господарювання та національна економіка взагалі сприймають та пристосовуються до змін, тим значно підвищується їх конкурентоспроможність. Тому, в умовах зовнішніх змін, підприємство повинно формувати структури адаптації, вдосконалювати форми та методи

господарювання [23].

Зовнішнє оточення можна обмежити цілями підприємства та складається з економічної, суспільної та екологічної систем. У кожній системі діють фактори прямого та непрямого впливу, які чинні в рамках операційного середовища підприємства, а також регіонального, національного та міжнародного рівнів [37].

Чинники прямого впливу прямо та відразу відбиваються на функціонуванні будь-якого суб'єкта підприємництва і сприймають на собі подібний ефект з її сторони (державне регулювання економіки). Чинники непрямого впливу здатні не позначатися безпосередньо та миттєво на підприємстві, але згодом відіб'ються на його функціонуванні (соціально-культурні, науково-технічні, політичні, природні, демографічні, макроекономічні фактори) [16].

Властивості підприємства треба визначити як відкриту соціальну систему, що дасть змогу виокремити складові, захист яких є невід'ємним фактором вдалого пристосування до ринкових змін. До них належать: виробничо-технологічна база, цілі та стратегія, структура та персонал. Зовнішні перетворення нечасто спрямовані до однієї мети, частіше вони водночас зачіпають кілька сторін господарювання підприємства, відповідно, успішна адаптація до зміни довкілля висуває головну вимогу – комплексна реалізація перетворень. Між стійкими характеристиками підприємства існує тісний зв'язок, тому перетворення однієї з них неможлива без відповідної зміни інших [41].

Суб'єкт господарювання працює в економічних умовах, які нерідко змінюються, а також реформується нормативно-законодавча база, тому господарське функціонування передбачає якісний розгляд економічних явищ та процедур.

Щоб оцінити ефективність господарювання підприємства та знайти шляхи її покращення, необхідно провести раціональну організацію економічного аналізу. В реальних умовах на підсумок фінансово-

господарського функціонування негативно впливає часткова реалізація необхідних заходів, що забезпечують якісне здійснення аналітичних процедур. Зіткнувшись з проблемами, багато суб'єктів господарювання не замислюються над актуальністю та необхідністю оцінки господарського функціонування і не вважають за потрібне його здійснити. Тому необхідно залучати кваліфікованих економістів, які зможуть провести результативну оцінку господарювання підприємства та вчасно розробити ймовірні підходи до подолання кризових ситуацій [18].

Як ми знаємо, господарська діяльність – це сукупність поступових дій або закономірних змін процедур, які мають вигляд зв'язку типу причина-наслідок. Якщо розглядати її як систему та взяти за основу, що аналіз – це процес досягнення та функція управління, то можемо дати визначення предмету економічного аналізу: мотиви створення та модифікації наслідків господарської діяльності, що впливає із дії суми факторів, що аналізуються для того, щоб знайти ресурси покращення результативності виробництва та прийняти обґрунтовані управлінські рішення [28].

Як співвідносяться економічні, фінансові, соціальні, технологічні та екологічні наслідки діяльності підприємства (ефект) з затратами на їх здобуток визначає ефективність господарювання підприємства, яка є інтегрованим поняттям. Для оцінки ефективності розраховуються різні критерії та показники, їх особливості визначаються характером результатів, що використовувались [6].

Оскільки відсутній єдиний підхід для розкриття ефективності функціонування підприємства, можна кількісно оцінити результати його діяльності. Вагомими передумовами для такого оцінювання є з'ясування [17]:

- з кого складаються користувачі результатів аналізу та які вимоги висувають;
- які цілі переслідуються;
- в якій сфері господарювання відбувається аналіз та оцінка (виробництво продукції, її реалізація, впровадження нової техніки т. ін.);

- який рівень аналізу потребується, а звідси і склад показників;
- який тип даних буде використовуватись для аналізу;
- які критерії оцінки потребуються.

Виконання цих передумов дасть комплексну та системну оцінку результативності господарювання підприємства [31].

Результативність господарювання певним чином залежить від розміру підприємницької структури. Досліджуючи ринок праці в економічно розвинутих країнах, бачимо, що чим менше розмір підприємства, тим стан в області того, які доходи отримують працівники, в яких умовах працюють, які додаткові виплати мають, чи стабільна у них зайнятість, яке медичне та пенсійне обслуговування, становиться гірше, але стає вище прибутковість цього підприємства [30].

В економічному управлінні підприємством самим головним елементом є розбір результатів господарювання. Його необхідно оцінити перед тим, як визначити альтернативи для діяльності підприємства в майбутньому та ухвалити рішення по розробці ефективної стратегії зростання. Необхідно володіти достовірною інформацією, яка стосується економічного стану підприємства, щоб ухвалити управлінські рішення стосовно реалізації якоїсь діяльності, таким чином потрібно постійно аналізувати та оцінювати існуючий рівень конкурентоспроможності, беручи до уваги показники кожного з її компонентів.

Пріоритетом у керуванні є гуманістичний підхід, підвищення соціальної корисності організації, що спричиняє розвиток окремих фірм, галузей та суспільства взагалі.

Кореляційною залежністю між тим, яких економічних досягнень здобула країна або підприємство, і тим, як вони вирішують соціальні проблеми, визначається поняттям «соціально-економічний розвиток». Дане визначення показує як змінюються відносини між суб'єктами економічної діяльності та соціальною спільнотою [1].

Кожна економічна система під час свого функціонування ставить за

кінцеву мету розвиток. З економічної сторони «розвиток» можна пояснити як «процес зміни структур суспільства, пов'язаних з економічним зростанням». Відповідно можемо сказати, що це тривалий процес та передбачає зв'язок економічної та соціальної складових [34].

Економіка країни реформується, тому економіка підприємства невпинно пристосовується до стрімких та фундаментальних трансформацій. Лише активізуючи внутрішній потенціал та створюючи ефективний механізм співробітництва усіх учасників ринкових відносин, зможе стабільно діяти процес розвитку господарської діяльності підприємств. Для того, щоб вирішити ці задачі, необхідно сформувати стратегію розвитку підприємства, відповідно ключовими елементами мають стати проблеми мотивації праці та господарської діяльності [58].

Світовий досвід стверджує, щоб стабілізувати, підняти та привести до зростання економіку України, потрібен перехід до інноваційної моделі розвитку. За останнє десятиліття відбулись значні зміни у взаємозв'язку між чинниками економічного росту країн з розвиненою промисловістю: прямі матеріальні вкладення капіталу дали приріст розвитку в 20%, зростання кваліфікації працівників – майже в 30%, а застосування новітніх наукових відкриттів, винаходів і досліджень, впровадження технічних інновацій – більш ніж 40% економічного росту цих країн. Відсутність цього заважає створенню умов, які призводять до зростання конкурентоспроможності підприємства [8].

1.2. Бізнес-процеси та їх соціально-економічна ефективність

Виробництво та його різнобічні відносини самі обумовлюють ефективність та її різновиди. Робоча сила та засоби виробництва необхідні для випуску продукції. Також потрібні економічні відносини, які спрямовані на ефективне функціонування. Під час господарської діяльності між керівниками та працівниками виникають відносини стосовно привласнення

результатів праці та засобів виробництва, саме вони характеризують соціально-економічний тип роботи, іншими словами соціальний стан і умови проживання робітників. Отже, виробництво характеризують три елементи: економічний, соціальний і технічний [62].

Ці ж елементи актуальні для виробництва з позиції підприємства. Тому кожен з них досліджується окремо, а поняття: технічна, економічна та соціальна ефективність стають їх відображенням.

Необхідно зазначити, що перераховані елементи виробництва не є самостійними, вони залежать один від одного і представляють собою систему, що діалектично взаємопов'язана.

Коли домінує велика приватна власність, а підприємці мають за мету отримання максимального доходу, у виробництві переважає економічна складова, яка підкорює собі технічну та соціальну. Техніку розвивають тільки для того, щоб збільшити прибуток. Соціальна складова виробництва потрапила до такої ж ситуації, тобто на неї звертають увагу лише аби зріс прибуток [59].

У багатокomпонентному неоднозначному сполученні різні види ефективності підприємства втілюють різноманітні призначення, які доповнюють одна одну.

Характеристика складових продуктивних сил починається з технічної ефективності господарювання підприємства [13].

Техніко-економічна ефективність являє собою підсумок взаємовпливу технічних та економічних складових.

Техніко-економічна ефективність за своєю сутністю та призначенням зводиться до того, щоб збільшити темпи зростання продуктивності праці, отримати максимальний прибуток [54].

Як ми з'ясували, вияв взаємовпливу технічної та економічної сторін виробництва є техніко-економічною ефективністю, але вона не показує зв'язок між його економічною та соціальною сторонами. Цей взаємовплив визначає соціально-економічна ефективність [61].

Соціально-економічна ефективність показує на скільки задовольняються інтереси працівників у співвідношенні з повсякденною метою господарювання підприємства. Відмінною рисою соціально-економічної ефективності від техніко-економічної ефективності є те, що вона відбиває не лише зацікавленість власника, підприємця, але й зацікавленість персоналу [42].

Соціально-економічну ефективність підприємства також розглядають як систему (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміст соціально-економічної ефективності [42]

Соціально-економічна ефективність підприємства		
Критерії	Чинники	Показники
Максимізація прибутку. Зростання реальної заробітної плати.	Система оплати праці. Економія витрат на виробництво. Професійний рівень робітників. Система і методи управління. Оновлення і розвиток основного капіталу з урахуванням досягнень науки і техніки. Безпека, ергономічні і естетичні умови праці. Система стимулювання підвищення продуктивності праці і якості продукції	Темпи зростання реальної заробітної плати. Співвідношення темпів зростання заробітної плати і темпів зростання прибутку. Темпи зниження собівартості продукції. Співвідношення між величиною інвестицій і вартістю основного капіталу. Втрати робочого часу через хвороби і травми. Рівень заборгованості по заробітній платі.
Співвідношення заробітної плати і споживчого мінімуму		Справедливість розподілу доходів між різними категоріями робітників однієї галузі та різних галузей

У таблиці 1.1 до характеристик соціально-економічної ефективності підприємства додали показники функціонування підприємства в нинішніх реаліях України.

Для України основним параметром соціально-економічної ефективності діяльності виробництва (для штату співробітників) можна використати показник як реально зростає заробітна плата при належному підвищенні результативності робіт, сумарному заощадженні як реальної праці, так і праці, втіленої у матеріальні речі. Реальним же критерієм виступає відношення зароблених коштів до прожиткового мінімуму [2]. Не варто забувати, що у середньому одна працююча людина забезпечує одну непрацюючу людину. Відповідно, щоб урівноважити прожитковий мінімум у перерахунку на одну людину, заробітна плата працюючого має бути більша хоча б у два рази [21].

На підприємстві різні категорії працівників отримують не однакові соціально-економічні переваги.

Аналізуючи дані статистики, можна сказати, що соціально-економічна результативність господарств України має низькі показники, а саме: маленька заробітна плата та значна заборгованість по ній, низький рівень техніки безпеки, неналежне пристосування навколишніх умов виробництва для ефективної праці тощо [2].

Практика країн з розвинутою економікою показує, що в ринковій економіці в теперішніх обставинах реальна заробітна плата працівників підприємства не гарантовано підвищиться у відповідь на зростання прибутку. Таким чином, можна сумарно зекономити уречевлену і живу працю, але цього буде не досить, щоб збільшити доходи працівникам. У таких умовах загострюється конфлікт між техніко-економічною та соціально-економічною ефективністю функціонування підприємства. Тим паче гострий характер цього конфлікту помітно в Україні [5].

В економічних відносинах відчутно посилюється соціалізація, характер якої зараз стає закономірним, більша увага приділяється соціальному аспекту

виробництва, зокрема інтересам штату працівників підприємства [19].

Соціальна ефективність реально відбиває соціальний аспект господарювання підприємства (табл. 1.2). Значні суперечності у виробництві та сучасні відносини власності, для яких важливе лише отримання прибутку, протидіють реалізації соціальної ефективності. Але намітився позитивний зсув у цьому питанні завдяки підвищенню рівня нинішніх сил виробництва і напрямку на їх соціалізацію [29].

Таблиця 1.2

Система соціальної ефективності підприємства [29]

Соціальна ефективність підприємства		
Критерії	Чинники	Показники
Всебічний вільний розвиток здібностей людини (фізичний, розумовий, професійний розвиток робітників)	Гарантія зайнятості. Інтелектуалізація праці, ступінь її творчого змісту. Професійне зростання і просування по службі. Збільшення доходів робітників. Участь в управлінні підприємством. Морально-психологічний клімат у колективі. Збільшення вільного часу. Підготовка і перепідготовка кадрів. Загальноосвітній рівень знань робітників. Культурний рівень робітників. Стан здоров'я робітників і членів їх сімей. Пільги членам сімей робітників. Екологічна чистота виробництва	Частка робітників, зайнятих творчою працею. Темпи зростання доходів. Частка акцій, придбана робітниками, що дає право голосу. Рівень конфліктності. Норма вільного часу. Темпи зростання соціальних витрат підприємства. Рівень забруднення виробництва

Соціальна ефективність, в першу чергу, відображає інтереси працівників підприємства. Її властивістю є те, що не працює правило економічної ефективності, а саме «найбільший результат при найменших витратах». Для досягнення соціальної результативності потрібні витрати, її

не можна реалізувати. Щоб отримати соціальний ефект необхідні економічні результати виробництва, налагоджені виробничі відносини та, головне, форма володіння засобами виробництва та політика держави. Для підвищення соціальної ефективності підприємства та всебічного його розвитку зараз і в майбутньому необхідно не тільки збільшувати витрати на соціальні потреби, а й раціонально їх використовувати [29].

Необхідність створити сприятливі умови роботи персоналу є основною складовою соціального розвитку підприємства. Головне місце він займає, коли нарощуються обсяги продукції, яка повинна мати конкурентоспроможність. Працівники здійснюють виробничо-господарську діяльність, її результати стають фінансовою основою соціального розвитку підприємства. Тому умовам господарювання надається першочергове значення, як зовнішнім для підприємства, так і внутрішнім, що склалися на підприємстві. Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, з якою зовнішнє середовище має активний взаємозв'язок, а економічна та соціальна підсистеми є її складовими. Щоб розвивати соціальну підсистему, необхідна матеріальна основа, якою є економічна підсистема. З іншого боку, щоб створити шляхи і досягти цілей функціонування та прогресу на підприємстві, необхідна соціальна підсистема. Вона повинна забезпечити працівників усім належним, щоб реалізувати професійну діяльність для досягнення якісного кінцевого результату. Це набуває важливості та актуальності при змінах господарювання, які пов'язані з вдосконаленням ринкових відносин у виробництві [49].

Як ми знаємо, працівники є важливим компонентом потенціалу ресурсів підприємства, вони володіють професійними, кваліфікаційними, інтелектуальними та іншими якостями, які застосовують, щоб отримати необхідні результати діяльності. Таким чином, розвиваючи виробництво, провідну роль потрібно віддати персоналу, а відповідно потрібен соціальний розвиток підприємства, щоб створити належні умови роботи персоналу та зміцнити його трудовий потенціал. Відповідно, адміністративний персонал

господарюючого суб'єкта у своїй роботі має приділяти першочергову увагу управлінню соціальним розвитком [45].

У даний час, щоб вдосконалити соціально-економічну систему господарюючих суб'єктів, сукупний потенціал ресурсів потрібно ефективно використовувати та підвищувати його значення. Внутрішнє соціальне середовище можна вдосконалити, якщо головний пріоритет надати управлінню соціальним розвитком. Воно має гарантувати, що соціальні умови роботи працівників суттєво покращаться, якщо вдосконалити показники, що визначають соціальне оточення, для того, щоб підвищити інтерес персоналу до виконання трудової діяльності та продуктивності праці. Трудовий потенціал персоналу має реалізуватися в умовах, які забезпечує соціальне середовище на підприємстві [23].

Тільки соціально-економічна система відкритого типу повинна характеризувати нинішнє підприємство, на вході якої сконцентрований комплекс ресурсів, а на виході – продукт його господарської діяльності. Система менеджменту соціальної діяльності на підприємстві складається з елементів, що визначаються: цілями та завданнями управління; організаційною структурою; функціями, принципами та методами управління; процесом управління та ресурсним забезпеченням процедури менеджменту соціальною діяльністю на підприємстві[37].

Соціально-економічна система підприємства перебуває під ефектом зовнішніх факторів як прямого, так і непрямого впливів, а також внутрішніх факторів – компонентів системи, їх вплив на господарювання та розвиток безпосередній. Соціальний розвиток підприємства має вплив зовнішніх факторів, які визначаються [41]:

- демографічною ситуацією, що склалася;
- напрямками соціальної політики держави;
- законодавчим полем, що регламентує соціальний розвиток;
- станом ринку праці, духовно-етичним станом суспільства;
- рівнем культурного розвитку громадян, рівнем розвитку науки та

впровадження технологій;

- галузевою приналежністю підприємства, формою власності та обсягами виробництва;

- рівнем соціального розвитку підприємств-конкурентів.

Внутрішні фактори характеризуються:

- системою мотивації персоналу;

- рівнем організації праці;

- розвитком соціальної інфраструктури підприємства;

- можливостями професійного та кар'єрного зростання;

- процесами набору персоналу;

- умовами та охороною праці;

- організаційною культурою на підприємстві;

- психологічною атмосферою у колективі;

- умовами використання позаробочого часу [4].

Оскільки в соціальній політиці, яка спрямована поліпшити якість людського розвинення, існують труднощі, стає необхідним глибше дослідити теоретичні розробки стосовно суті та значення поліпшення умов трудових буднів працівників як напрямку вдосконалення господарювання підприємства, спрямованого забезпечити його конкурентоспроможність [3].

Проаналізувавши спеціальну вітчизняну та зарубіжну літературу, можемо сказати, що якість трудового життя не має узагальненого формулювання. Дане положення можна охарактеризувати систематизованою сукупністю ознак організаційно-економічних систем, що визначають якість праці, дають можливість виконати сукупні інтереси працівників, а також допомагають посилити мотивацію праці та ефективно реалізувати трудові й соціальні можливості. Людина є активним учасником трудового життя, її неможливо відокремити від умов, які дозволяють ефективно реалізуватися її можливостям як особистості, не лише трудових, але й національних, моральних, культурних, побутових. Також необхідно приділити увагу вихованню, освіті, професійній підготовці, психологічним та фізичним

здібностям, духовним якостям [29].

Аналізуючи спеціальні літературні джерела, отримали узагальнюючі результати: якість трудового життя та її ознаки визначаються такими критеріями [11]:

1) зі сторони персоналу: чи задоволені працею; чи наявні (або відсутні) стресові ситуації на виробництві; чи можливе особисте просування; які умови праці; чи можливий професійний ріст та самовираження; який психологічний клімат; яка змістовність праці;

2) зі сторони підприємства: на скільки ефективна праця; здатність професійної адаптації; показник плинності кадрів; дотримання трудової дисципліни; чи були виявлені випадки злочинства, виробничого саботажу, страйків; відчуження праці; яка кількість конфліктів; чи ототожнюються цілі персоналу з виробничими планами.

Кожне підприємство має свій список таких критеріїв за кожною з груп. Специфіка підприємства, стан його господарювання, довгострокові цілі розвитку та інші фактори впливають на цей список [36].

В українській економіці для першочергового аналізу рекомендуються труднощі оцінювання і контролювання рівня умов трудового життя працівників підприємств, а також системне формування чинників покращення його якості. Однією із пріоритетних цілей господарської діяльності є покращення умов трудових буднів, що дає змогу забезпечити ефективність господарювання підприємства та досягти його конкурентоспроможності. Те, що якість трудового життя та конкурентоспроможність взаємопов'язані вказують підсумкові висновки теоретичних розробок [17].

Під час розробок отримали аналітичну інформацію та розробили мінімально необхідну сукупність чинників покращення якості трудового життя: забезпечити об'єктивність в оплаті праці та врахувати кінцеві результати функціонування окремого підрозділу і підприємства в цілому; розробити та забезпечити практичну реалізацію заходів по підготовці

працівників і періодичній перепідготовці всього персоналу підприємства; застосувати систему, яка заохочувала б висувати нові ідеї та розвивала підприємництво в персоналі підприємства; створити спеціальні служби професійного відбору та розвивати управлінські навички у керівників; стимулювати діяльність невеликих самокерованих груп; розробити стратегію, яка б регулювала процес вивільнення працівників; розробити та реалізувати програму «Забезпечити безпечні та здорові умови праці», призначеної для виконання українського законодавства про охорону праці; розробити та практично реалізувати підприємством програму по оздоровленні працюючих [8].

Соціально-економічний розвиток є складним суперечливим процесом. Політичними змінами, військовими діями, соціальними та екологічними потрясіннями сповільнюється покращення соціально-економічного результату [1].

Удосконалені соціально-економічні результати господарювання підприємства характеризуються стабільними фінансовими показниками, підвищенням продуктивності експлуатації ресурсів, зростанням обсягів виробництва та збуту, забезпеченням персоналу комфортними та безпечними умовами праці та соціальною захищеністю [3].

Взаємодія економічної та соціальної сфери мають забезпечити довгострокове економічне зростання працівників та поліпшити їх добробут. Якщо підприємство надає перевагу змінам тільки у якійсь одній сфері, то воно сповільнює свій розвиток у соціальній, запускаючи процеси саморуйнування в ній.

Розвиток супроводжується проблемами, одна з яких – це наявні протиріччя: з однієї сторони економічні інтереси підприємства на ринку, а з другої – інтереси в соціальному розвитку персоналу. Прикладом може слугувати необхідність витратити кошти, щоб забезпечити соціальний розвиток працівників та підприємства взагалі [1].

У розширеному вираженні, рівнем соціального розвитку штату

підприємства можна назвати сукупність чинників і відносин, що характеризують життя, працю, побут та інтелектуальний і культурний розвитку персоналу цього підприємства, можна визначити якого рівня досяг колектив, щоб задовольнити різноманітні вимоги людей (це не лише фізичні, але й соціальні, інтелектуальні, духовні) на визначений період часу, а також охарактеризувати та оцінити існуючі економічні джерела і соціально-правові гарантії, щоб забезпечити життєдіяльність та подальший розвиток штату підприємства. Соціальна сторона заохочення працівників скерована знизити плинність працівників, стимулювати персонал ефективно та якісно працювати, знизити профспілкову активність, запобігти стресів та конфліктів, залучити та закріпити на підприємстві кваліфікований персонал [3].

1.3. Розвиток та результативність бізнес-процесів як об'єкти управління в системі підприємництва

Вибір напрямів розвитку підприємства може стосуватися розроблення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів (технічна, технологічна диверсифікація), продукції (спеціалізація, товарна диверсифікація), споживачів (диверсифікація ринків збуту), персоналу (розвиток людського капіталу). На особливу увагу заслуговує вибір (зміна) виду діяльності, оскільки диверсифікація видів діяльності, як правило, супроводжується синергетичним ефектом.

Необхідно визначити пріоритетні напрями, на які необхідно звернути пильну увагу, і фінансову підтримку керівництву [7].

Досліджуючи процес управління соціальним розвитком підприємств, змогли сформулювати комплекс функцій, які спрямовані вдосконалити показники, що окреслює внутрішнє соціальне середовище підприємства. Реалізація основних функцій управління соціальним розвитком підприємства спрямована на забезпечення ефективності управління шляхом обґрунтування

управлінських рішень щодо вдосконалення показників внутрішнього соціального середовища [18].

Управляти соціальним розвитком підприємства можна, завдяки виконанню таких функцій:

- розробляти та реалізовувати цільові програми та плани соціального розвитку, базуючись соціальними прогнозами і моделюванням соціальних процесів;

- проводити роботи, щоб стабілізувати трудовий колектив, удосконалити соціальну структуру працівників, його демографічний склад, зміцнити дисципліну й організованість, утворити і підтримувати нормальний психологічний клімат у колективі, оптимальні міжособистісні зв'язки, адаптацію нових робітників;

- гарантувати охорону праці та безпеки персоналу, соціально-психологічне забезпечення, скоротити важку та малокваліфіковану ручну працю, підвищити престижність і культуру праці;

- підготувати пропозиції, щоб удосконалити систему матеріального, соціально-культурного та морально-психологічного стимулювання з метою підвищити трудову та соціальну активності робітників, творче ставлення до роботи, групову та індивідуальну відповідальності за наслідки спільної діяльності, регулювати чисельність персоналу;

- контролювати соціальне страхування робітників, додержуватись їх соціальних гарантій та громадянських прав, розробляти пропозиції стосовно чинників по соціальній захищеності персоналу підприємства;

- розробляти та реалізовувати заходи по збереженню здоров'я, зростанню життєвого рівня персоналу;

- організовувати консультації працюючим по правовим і фінансовим питанням, проблемам жіночої праці, розробляти пропозиції по наданню різноманітних соціальних пільг робітникам підприємства;

- навчально-методичну діяльність проводити у форматі лекцій, семінарів, щоб працівники підприємства знали як надавати методичну

допомогу підрозділам по розробленню шляхів у соціальному розвитку трудових колективів, координувати їх діяльність, щоб виявляти та використовувати соціальні резерви виробництва та реалізовувати цільові комплексні програми;

– аналітичну діяльність, що заснована на керівництві робітниками функціонального відділу аналізу показників, які дозволяють проаналізувати соціальний розвиток підприємства, а саме: оцінити рівень соціального розвитку на підприємстві базуючись на інтегральному показнику; прогнозувати та планувати рівень основних показників; контролювати відхилення від виконання планових показників, які показують соціальний розвиток підприємства та реалізацію соціальних заходів [8].

Сьогодні однією із найголовніших задач для підприємств є – розібратися, які чинники прямо позначаються на прибутку або збитку. Тому що кожне підприємство функціонує для отримання кінцевого результату, а саме прибутку [31].

Прибуток – це те, що залишається від суми отриманої від реалізації продукції після відрахування повної собівартості або ще можна сказати, що це різниця між отриманим вибором та повними витратами на виробництво товарів та їх реалізацію.

Прибуток або збиток підприємства формується за допомогою великої кількості факторів, які можуть впливати на кінцевий результат і позитивно і негативно. Ці фактори обмежити чи прибрати дуже важко. Фактори, які впливають на прибуток або збиток підприємства зазвичай поділяють на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні фактори – це фактори, які прямо не залежать від підприємства та його функціонування, але все ж таки вони мають великий вплив на його кінцевий результат, тобто формують прибуток або збиток. До таких факторів можна прирахувати такі, як тарифи, які регулює держава, конкуренція на ринку, податки, транспортні умови тощо.

Внутрішні фактори – це фактори, які прямо залежать від діяльності

підприємства, до таких факторів прираховують обсяги виробництва підприємства, реалізовану продукцію, собівартість вироблених товарів, рівень цін тощо. Внутрішні фактори формування прибутку поділяються також на виробничі та невиробничі [38].

Внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на прибуток підприємства проілюстровані на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Чинники впливу на результативність бізнес-процесів підприємства [38]

Виробничі фактори – це ті фактори, які демонструють чи наявні, та як використовуються фінансові та трудові ресурси, а також засоби і предмети

праці. Виробничі фактори поділяються на інтенсивні та екстенсивні [37].

Екстенсивні фактори мають вплив на одержання прибутку за допомогою кількісних змін, а саме, якщо буде змінюватися фінансові ресурси, чисельність робітників на підприємстві тощо.

Інтенсивні фактори мають вплив на одержання прибутку за допомогою якісних змін, а саме, якщо буде змінюватися якість і продуктивність обладнання, оборотність коштів, якщо працівники будуть підвищувати свою кваліфікацію, при більш ефективному використанні фінансових ресурсів тощо.

Невиробничі фактори – це ті фактори до яких відносяться збутова сфера, соціальні умови, постачальницька сфера та інші [38].

Відомі вчені у сфері економіки, а саме Л. Донцова та Н. Нікіфорова поділяють фактори впливу на прибуток або збиток на залежні та незалежні фактори.

Вони вважають, що до незалежних факторів впливу відносяться – ціна на паливо, ціна енергії, яка система оподаткування діє на підприємстві, норми амортизації, якість природних ресурсів та сам стан ринку, де функціонує підприємство. До залежних факторів вони відносять – рівень собівартості на продукцію, обсяг та якість товарів, як організована праця на підприємстві, рівень виробництва продукції та саме економічну зацікавленість працівників [38].

Отже, внутрішні фактори – це ті, яке підприємство може контролювати і які мають вплив на збільшення прибутку. Деякі з них розглянемо.

Найважливішими внутрішніми факторами впливу на прибуток або збиток підприємства є:

- зміна обсягу готової продукції;
- зміна якості готової продукції;
- зміна собівартості готової продукції;
- зміна асортименту;
- зміна продуктивності праці;

– зміна ефективності використання виробничих фондів [25].

Так як зазвичай більшу частину прибутку на підприємстві отримують завдяки реалізованій товарній продукції, тому цій частині повинна приділятися максимальна увага [25].

На прибуток, який отримується від реалізованої продукції загалом впливає зміна її реалізації. Якщо залишки нереалізованої продукції збільшуються, то відповідно прибуток підприємства зменшується. Багато причин впливають на те, що збільшується або зменшується величина нереалізованих товарів. Тому, щоби збільшити прибуток, а відповідно і кількість реалізованої продукції, потрібно вжити низку заходів, для скорочення затоварення, як кількісно, так і взагалі в сумарному вигляді [6].

Одним із найголовніших факторів, який впливає на величину прибутку або збитку підприємства є саме обсяг виробництва та обсяг реалізації товарів. В сучасних умовах економіки, якщо падають обсяги виробництва – це зазвичай веде до скорочення прибутку підприємства. Отже, підприємство повинно вживати низку заходів для того, щоби забезпечити ріст обсягу виробництва, але треба ще враховувати, що потрібно паралельно налагоджувати зростання ефективності виробництва та оновлювати технічну базу.

Ціна товарів – це наступний по важливості фактор, який впливає на прибуток чи збиток підприємства. Підприємство має право саме обирати та встановлювати ціни на свою продукцію, але треба завжди зважати на конкурентоспроможність готових товарів, на пропозицію і попит на ринку та на схожу продукцію різних виробників. Тому тільки від підприємства залежить, яку ціну на товари воно встановить, адже це є вільним вибором. Але від підприємства не залежить, яку ціну вони встановлять на продукцію, якщо держава сама регулює ціни, це може бути у випадку, коли підприємство є монополістом на ринку. Але все ж таки, дійсний рівень цін може бути визначений насамперед завдяки якості самих товарів, собівартості для їх виготовлення, модернізації тощо [39].

За допомогою досліджень вдалось виявити, що підприємствам буде доцільно поліпшувати ціноутворення. Це особливо буде мати сенс, якщо при аналізі виявиться, що прибуток на кожен одиницю товару дуже низький, тому що в такому випадку це буде говорити про те, що збільшення об'єму виробництва не призведе до поліпшень, тому найкращим варіантом для підприємства буде або зниження собівартості, або підвищення ціни [15].

Завжди треба пам'ятати, що зростання ціни на продукцію може призвести до зниження обсягу продаж. Але все це є індивідуальним для кожного підприємства, адже це трапляється не завжди, а при створенні такої ситуації можна іноді втратити деяку кількість реалізації, але компенсувати це вибором на вже реалізовану продукцію. В будь-якому випадку зміна ціни буде мати прямий вплив на обсяги виробництва та як наслідок на прибуток або збиток підприємства [29].

Наступний фактор, який тісно пов'язаний з результативністю діяльності підприємства – це собівартість продукції. Тому що, чим нижча є собівартість у товарів, тим вище буде прибуток та навпаки, якщо собівартість буде зростати, то буде знижуватись прибуток. Собівартість, як чинник впливу на прибуток або збиток, в свою чергу, сам є під впливом різних факторів. Тому, коли досліджується собівартість, варто врахувати причини зростання або зниження для того, щоб розробити правильні заходи для зниження витрат на виробництво товарів, а як наслідок і знизити збиток підприємства або підвищити прибуток [40].

На практиці зазвичай використовують різноманітні шляхи зниження собівартості. Наприклад, часто застосовується такі способи, як зниження амортизаційних відрахувань, зниження витрат на паливно-сировинні ресурси, на трудові й матеріальні витрати тощо. Але варто зазначити, що знижувати собівартість можна лише до тієї межі, поки не почне істотно знижуватись якість продукції [3].

Сьогодні в ринковій діяльності приділяється увага різним сучасним методам управління витратами, таким як методи управлінського обліку. За

допомогою цих методів можна контролювати витрати підприємства. Ефективний такий управлінський облік саме за центрами відповідальності. Такий метод допомагає раціоналізувати витрати, вчасно реагувати на різні відхилення від планів, і дає змогу передати частину управлінських рішень лінійним керівникам. Тому лінійні керівники починають відповідати за рівень запланованих витрат, і тим самим, несуть відповідальність за затверджені показники [64].

Також на величину прибутку або збитку дуже впливає зміна у структурі виготовленої продукції. Тому що, чим більше стає частка рентабельних товарів, тим більше прибутку зможе одержати підприємство, і навпаки, якщо частка низькорентабельних товарів збільшиться, це призведе до зменшення прибутку або збільшення збитку [19].

Кожен товар проходить стадії життєвого циклу на підприємстві, такі як створення, освоєння та запуск на виробництво. Якщо робити серійний випуск, як наслідок, може бути перенасичення цим продуктом на ринку. Через деякий час товари застарівають, або стають неконкурентоспроможними, тому через низьку рентабельність продукцію з часом випускають в менших об'ємах або взагалі більше не випускають [51].

Для того, щоб зберегти рівень прибутку або знизити збиток на підприємстві потрібно визначити, коли починати проектування нової продукції та коли її запускати у виробництво [48].

Через деякий час після освоєння товарів на ринку, збитки по трохи починають зменшуватись і досягається точка беззбитковості. При зростанні обсягу продаж зростає також і прибуток, тому що знижується частка постійних витрат підприємства.

Розмір прибутку зможе стабілізуватися і залишатися деякий час незмінним, коли буде досягнута рівновага на попит і пропозицію. Чим довше буде стабільний попит на товари, і якщо не буде загрози зі сторони конкурентів, такий стан речей буде зберігатися набагато довше. Також можна знижувати ціну на товари за рахунок частки прибутку задля

збереження такого незмінного стану, якщо будуть наявні прямі конкуренти на даному ринку [42].

Висновки до розділу I:

1. В економічному управлінні підприємством самим головним елементом є розбір результатів господарювання. Його необхідно оцінити перед тим, як визначити альтернативи для діяльності підприємства в майбутньому та ухвалити рішення по розробці ефективної стратегії зростання. Необхідно володіти достовірною інформацією, яка стосується економічного стану підприємства, щоб ухвалити управлінські рішення стосовно реалізації якоїсь діяльності, таким чином потрібно постійно аналізувати та оцінювати існуючий рівень конкурентоспроможності, беручи до уваги показники кожного з її компонентів.

2. Одним із найголовніших факторів, який впливає на величину прибутку або збитку підприємства є саме обсяг виробництва та обсяг реалізації товарів. В сучасних умовах економіки, якщо падають обсяги виробництва – це зазвичай веде до скорочення прибутку підприємства. Отже, підприємство повинно вживати низку заходів для того, щоби забезпечити ріст обсягу виробництва, але треба ще враховувати, що потрібно паралельно налагоджувати зростання ефективності виробництва та оновлювати технічну базу.

3. Одним із найголовніших факторів, який впливає на величину прибутку або збитку підприємства є саме обсяг виробництва та обсяг реалізації товарів. В сучасних умовах економіки, якщо падають обсяги виробництва – це зазвичай веде до скорочення прибутку підприємства. Отже, підприємство повинно вживати низку заходів для того, щоби забезпечити ріст обсягу виробництва, але треба ще враховувати, що потрібно паралельно налагоджувати зростання ефективності власного виробництва та оновлювати технічну базу підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика моделі управління бізнес-процесами у ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»

ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» – це підприємство, яке було створене у 2015 році. Юридична адреса: Дніпропетровська обл., Дніпровський район, селище Дослідне, вулиця Авіаторів, будинок 5.

Підприємство діє з ціллю отримання прибутку шляхом використання майна підприємства, здійснення господарської, комерційної й іншої діяльності в порядку і в межах діючого законодавства.

Основні види діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» згідно КВЕД:

- будівництво споруд;
- розбирання та знесення будівель;
- підготовка до будівництва;
- розвідувальне буріння;
- електротехнічні і монтажні роботи;
- монтаж систем опалення та водопостачання;
- інші монтажні та будівельні роботи;
- штукатурні роботи;
- столярні та теслярські роботи;

- роботи з покриття підлог та обробки стін;
- малярські та скляні роботи;
- інші оздоблювальні роботи;
- покрівельні роботи;
- будівельні роботи, не включені в інші категорії.

ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» має власний баланс, розрахунковий, валютні й інші рахунки в банках. Товариство здійснює свою діяльність у відповідності з статутом і внутрішніми положеннями. Майно підприємства складається з основних і оборотних коштів, а також матеріальних і нематеріальних цінностей, вартість яких відображається в балансі підприємства.

На підприємстві ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» працює директор, бухгалтер та 37 працівників.

На сьогоднішній день ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» має в своєму володінні власний транспорт, будівлі, споруди, спеціальне обладнання й устаткування, грошові кошти й інше майно, що знаходиться на балансі підприємства.

Незважаючи на кризові явища в економіці, ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» навіть у складні фінансові періоди не втрачало позиції та не знижувало свої ділові позиції.

Основні джерела формування майна ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»:

- кредити банків;
- грошові внески засновників підприємства;
- виручка від всіх видів діяльності підприємства;
- прибуток;
- товарні (комерційні) кредити.

Товариство має круглу печатку, штампи і фірмовий бланк.

Управління ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» здійснюється за допомогою системи органів. Функції з управління товариством поділяються між його органами.

Вищим органом управління ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» є Загальні збори учасників, які визначають основні напрямки діяльності товариства, створюють виконавчий орган товариства, ревізійну комісію, затверджують щорічні звіти товариства, здійснюють контроль за діяльністю директора та інші дії, відповідно до Статуту товариства. Вищий орган товариства складається з учасників товариства або призначених ними представників, що діють від їх імені.

Для ведення своєї діяльності підприємство обрало лінійно-штабну організаційну структуру, як різновид лінійної структури (рис. 2.1).

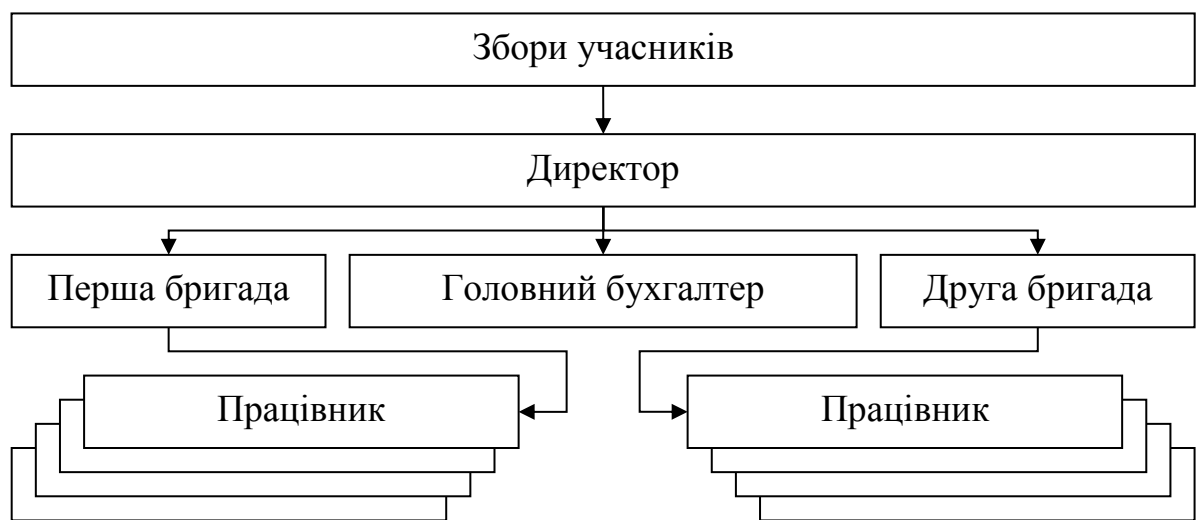


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»

На даному підприємстві існує тісний вертикальний та горизонтальний зв'язок між окремими підрозділами.

На сьогодні на підприємстві працює 39 осіб. Директор підприємства планує, координує та контролює всю діяльність ТОВ «НПП БУДРЕСУРС». Також організовує стратегію подальшого розвитку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» та направляє підприємство на високий темп розвитку.

Комерційний директор здійснює керівництво фінансово-господарською діяльністю.

Фінансовий директор здійснює організацію обліку результативності

фінансової діяльності підприємства, а також формує бюджет підприємства та здійснює взаємодію з банками.

Головний інженер визначає науково-технічну політику, забезпечує зростання рівня технічної підготовки робіт у сфері будівництва та здійснює контроль за дотриманням проектної та технологічної дисципліни.

У ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» відповідальність за управління економікою підприємства покладається передусім на головного бухгалтера.

Заробітна плата робітників – фіксована, тобто за кожним з працівників встановлено певний щомісячний розмір заробітної плати, при виробітку встановленого нормами часу.

Підприємство має й інші способи мотивування, такі як додаткова заробітна плата за працю у понаднормований час – 10% від розміру основної заробітної плати.

Юрист забезпечує захист та збереження юридичної, етичної, фінансової цінності й репутації підприємства, приймає участь у розробленні договорів та регулює дотримання законодавства підприємством.

Інженер готує графіки робіт, стежить за дотриманням встановлених вимог, здійснює нагляд за експлуатацією обладнання.

Кадровий відділ вирішує питання прийому та переведення працівників, бере участь в атестації працівників, організовує табельний облік, забезпечує оформлення працівників.

Робітнича бригада забезпечує вчасне та якісне виконання поставлених задач, виконання робіт з будівництва споруд, монтажні роботи.

На підприємстві працює висококваліфікований персонал. Особливе місце надається кадровій політиці підприємства:

- робота з забезпечення комфортних робочих місць;
- створення здорового соціального клімату в колективі;
- виокремлення цілей і задач кадрової політики;
- контролінг персоналу;

- забезпечення колективної форми роботи;
- співпраця з провідними профільними навчальними закладами по підбору і підготовці кадрів.

Негативною рисою даного підприємства є відсутність спеціалістів з маркетингової діяльності, що суттєво знижує рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами.

Стратегічною метою ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» - є досягнення лідируючих позицій на ринку будівництва.

Зусилля підприємства спрямовуються на досягнення таких цілей:

- підвищення обсягів виконуваних будівельних робіт;
- збільшення частки на ринку;
- підвищення якості наданих будівельних робіт;
- зниження витрат на виконання робіт;
- підвищення позитивного іміджу;
- підвищення економічності та оперативності будівельного обслуговування.

Велика увага приділяється визначенню оптимальної структури робіт і включенню тих видів робіт, які мають високий попит і конкурентоспроможність та виконання яких принесе максимальний прибуток.

Для цього проводиться оцінка економічної доцільності освоєння нових видів робіт: складається калькуляція витрат, а потім на основі детального вивчення ринку оцінюються можливі надходжень від виконання даних робіт при різноманітних рівнях цін і витрат. Зіставлення прогнозних витрат і надходжень та прогноз щодо майбутньої конкурентоспроможності даних робіт ще на початковій стадії показує, чи є доцільним освоєння виконання зазначених робіт.

Підприємство має два головні принципи роботи: індивідуальний підхід до замовників та максимальна увага якості робіт. Значну увагу підприємство

приділяє персоналу.

Підприємство надає можливість персоналу підвищувати кваліфікацію, розвивати свої вміння та навички задля покращення трудового потенціалу працюючих.

Конкурентними перевагами даного підприємства є:

- вигідне місце розташування (підприємство знаходиться в центрі України);
- багаторічний досвід виконання будівельних, монтажних та супроводжуваних робіт;
- висококваліфікований персонал з досвідом роботи в даній галузі; знання ринку та цільової аудиторії.

Також до переваг даного підприємства можна віднести:

- висока якість виконуваних робіт;
- можливість надання широкого асортименту робіт з будівництва та монтажу;
- низька собівартість виконуваних робіт.

Шляхами розвитку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» є:

1. Напрацювання постійних клієнтів підприємства, які співпрацюють з підприємством багато років, і які в разі неефективної співпраці (управління даним процесом) потенційно можуть втратитися;
2. Формування позитивного іміджу ТОВ «НПП БУДРЕСУРС», який призводить до розвитку підприємства;
3. Підвищення прибутку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС», який формується на протязі років, і завдяки ефективному менеджменту та кваліфікації персоналу призводить до результативності діяльності підприємства.

Дане підприємства має переваги та недоліки в управлінні бізнес-процесами.

До переваг можна віднести:

- ефективно організована система стажування для новачків;

- чітке виконання правил технічної безпеки;
- наявність власної їдальні.

До недоліків можна віднести:

- відсутність корпоративної культури на підприємстві;
- відсутність відділу інформаційних зв'язків;
- відсутність маркетингової політики.

Отже, проаналізувавши переваги і недоліки стратегічного управління бізнес-процесами встановлено, що підприємству варто реорганізувати існуючу систему управління та приділити увагу активній політиці на благо суспільства.

2.2. Фінансово-економічний аналіз ефективності бізнес-процесів в діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»

Для аналізу основних показників результативності діяльності товариства «НПП БУДРЕСУРС» використовується звітність підприємства за 2019-2020 роки. Головним показником діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» є його прибуток. Відображення фінансової діяльності, а саме результатів знаходиться у формі 2 - Звіт про фінансові результати. Чистий прибуток ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» як правило, реінвестують в діяльність підприємства і всю отриману суму зараховують до статті балансу «Нерозподілений прибуток».

З метою більш детального аналізу результатів діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС», а саме його фінансової складової сформовано табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати господарської діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за 2017-2020 рр.

Показник	Роки				Відхилення від 2017	
	2017	2018	2019	2020	тис.	%

					грн.	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації робіт, послуг	67114	75360	83508	43588	-23527	64,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	62542	68960	75535	36645	-25896	58,6
Валовий прибуток	4573	6400	7973	6942	2369	151,8
Інші операційні доходи	5015	7327	4059	932	-4083	18,6

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Адміністративні витрати	3810	4409	4355	3667	-143	96,2
Витрати на збут	923	977	1621	1199	276	129,9
Інші операційні витрати	5012	6900	3351	1947	-3065	38,8
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток \ збиток)	-157	1441	2705	1060	1218	-674,1
Інші доходи	35	261	13	43	8	121,9
Фінансові витрати	139	47	131	576	438	415,9
Інші витрати	14	127	10	19	4	130,8
Фінансові результати до оподаткування	-275	1528	2577	508	783	-184,8
Податок на прибуток	210	484	618	148	-62	70,7
Чистий прибуток(збиток)	-485	1044	1959	360	845	-74,1

Як свідчать дані табл. 2.1, господарська діяльність підприємства за весь досліджуваний період, крім 2017 р., була прибутковою. Проте зміни чистого прибутку є нестабільними: за 2018-2019рр. спостерігалось зростання чистого

прибутку на 915 тис. грн., а за підсумками 2020 р. чистий прибуток порівняно з 2019 р. знизився на 1599 тис. грн., тобто майже на 9119.

Одержання підприємством у 2017 р. збитку було зумовлене рядом причин: підвищенням витратної складової наданих робіт, послуг на фоні зменшення доходу від реалізації даних робіт; відчутним зниженням інших доходів від операційної діяльності. Зниження чистого прибутку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» у 2020 р. порівняно із 2019 р. зумовлено, переважно, об'єктивними причинами, зважаючи на зниження практично усіх показників діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС». Крім того, у 2020 р. порівняно з 2017 р. збільшились фінансові витрати підприємства, що в свою чергу негативно вплинуло на розмір чистого прибутку.

На наступному етапі проаналізуємо майновий стан ТОВ «НПП БУДРЕСУРС», динаміку його активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки активів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»
у 2017-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення від 2017, +/-
Необоротні активи	4399	3926	4211	3528	-871
У тому числі :					
Нематеріальні активи	244	183	173	167	-77
Незавершене будівництво	182	109	157	92	-89
Основні засоби	3731	3604	3850	3237	-494
Фінансові інвестиції	211	0	0	0	-211
Відстрочені податкові активи	31	31	31	31	0

Оборотні активи	18342	22310	27286	26243	7900
Виробничі запаси	36	43	43	18	-19
Товари	967	1669	1730	2504	1537
Векселі одержані	0	0	0	2012	2012
Дебіторська заборгованість	15088	17686	24408	21079	5992
Грошові кошти та їх еквіваленти	252	287	73	0	-252
Інші оборотні активи	1994	2622	1025	626	-1368
Разом	22741	26236	31496	29770	7029

Отже, за досліджуваний період активи ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» в цілому зростали, крім 2017 р. і 2020 р., протягом яких відбулось скорочення величини активів в господарському обороті підприємства.

Причиною такого факту було вивільнення в ці роки як оборотних, так і необоротних активів.

Як можна бачити, необоротні активи збільшувались у 2019 р. – на 7,269 (285 тис. грн.).

А в 2017-2018 рр. і 2020 р. спостерігалось зниження величини необоротних активів - на 16,099, 10,75 і 16,229 (844 тис. грн., 473 тис. грн. і 683 тис. грн.) відповідно.

Такі зміни відбувались внаслідок відповідних змін залишкової вартості основних засобів. Вплив решти статей необоротних активів був порівняно незначним.

За досліджувані роки величина оборотних активів у розпорядженні підприємства зростала, крім 2017 р. і 2020 р. Значне скорочення оборотних активів в 2020 р. (на 1041 тис. грн.) було забезпечене зменшенням сум за статтями:

- виробничих запасів - на 25 тис. грн. (або 58,9790);

- дебіторської заборгованості - на 3329 тис. грн. (або 13,64);
- грошових коштів та їх еквівалентів - на 73 тис. грн. (до нульового рівня);
- інших оборотних активів - на 399 тис. грн. (або 38,9590).

Дані табл. 2.3 засвідчують про домінування машин і обладнання у складі основних фондів (понад 56%).

Показовим є зростання за 2020 р. величини вартості будинків, споруд на 87 тис. грн. (112,27%) та їх частки - на 6,176 на фоні зниження вартості транспортних засобів.

Але суттєвих зрушень у структурі основних засобів за 2020р. не спостерігалось.

Таблиця 2.3

**Аналіз зміни в структурі основних засобів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»
у 2017-2020 роках, тис. грн.**

Показник	2017		2020		зміни	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	темп росту %
Будинки, споруди	708	18,40	795	24,57	87	112,27
Машини та обладнання	2170	56,37	1819	56,20	-351	83,83
Транспортні засоби	817	21,23	556	17,16	-262	67,97
Інструменти, прилади, інвентар	0	0	18	0,54	18	100,00
Інші основні засоби	154	4,00	50	1,53	-105	32,14
Разом	3850	100	3237	100	-613	84,09

Оцінку стану основних засобів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» виконано в табл. 2.4, а саме визначено первісну вартість, знос, залишкову вартість.

Таблиця 2.4

Аналіз стану основних засобів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» в 2017-2020 рр.

Показники	Роки	Відхилення
-----------	------	------------

	2017	2018	2019	2020	від 2017, +/-
Первісна вартість тис. грн.	7207	7817	8756	9109	1902
Знос тис. грн.	3476	4213	4906	5872	2396
Залишкова вартість тис. грн.	3731	3604	3850	3237	-494
Коефіцієнт зносу, %	48,23	53,9	56,03	64,46	16,23
Коефіцієнт придатності, %	51,77	46,1	43,97	35,54	-16,23
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	7158	7512	8286	8933	1775
Чиста виручка від реалізації тис. грн.	67114	75360	83508	43588	-23527
Чистий прибуток тис. грн.	-485	1044	1959	360	845
Фондорентабельність, %	-6,78	13,90	23,64	4,03	10,81
Фондовіддача, грн./грн..	10,32	11,03	11,09	5,37	-4,9
Фондомісткість, грн./грн.	0,13	0,12	0,12	0,22	0,10

З даних табл. 2.4 видно, що рівень зносу основних засобів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» поступово зростає - з 48,23% на кінець 2017 р. до 64,46% на кінець 2020 р., відповідно коефіцієнт придатності зменшувався з 51,77% на кінець 2017 р. до 35,54% на кінець 2020 р. Отже, підприємству потрібне оновлення основних засобів.

Результативність використання основних фондів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» знижується. Так, якщо у 2017 р. кожна гривня, інвестована в основні фонди, приносила підприємству майже 10,49 грн. чистого доходу і понад 7 коп. збитку, то у 2020 році ці показники становили 5,37 грн. і 4 коп. відповідно.

Проаналізуємо для ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» динаміку та структуру оборотних коштів за 2017-2020 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз структури оборотних коштів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»
за 2017-2020 роки, %**

Показник	Роки	Відхилення
----------	------	------------

	2017	2018	2019	2020	від 2017, +/-
Виробничі запаси	0,20	0,19	0,16	0,07	-0,13
Роботи, послуги	5,27	7,48	6,34	9,54	4,27
Векселі одержані	0,00	0,00	0,00	7,67	7,67
Дебіторська заборгованість	82,28	79,28	89,48	80,34	-1,94
Грошові кошти	1,37	1,29	0,22	0,00	-1,37
Інші оборотні активи	10,88	11,76	3,76	2,39	-8,49
Разом оборотних активів	100	100	100	100	0

Протягом 2017-2020 років в структурі оборотних активів переважає дебіторська заборгованість, проте за 2020 р. зросла частка робіт. Це свідчить про неефективне управління оборотними активами ТОВ «НПП БУДРЕСУРС». Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості показав, що дебіторська заборгованість в останні 3 роки суттєво перевищує кредиторську на відміну від 2017 р. Цей факт говорить про більший рівень додержання платіжної дисципліни підприємства за своїми боргами порівняно з такою ж дисципліною стосовно підприємства з боку його дебіторів.

Структура дебіторської заборгованості ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» характеризується переважанням заборгованості за роботи, послуги - мінімально її частка становила 82,28% станом на кінець 2017 р., а станом на кінець 2019 р. – 80,34%

На ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» залучені кошти представлені довгостроковими і короткостроковими кредитами банків, іншими довгостроковими фінансовими зобов'язаннями та кредиторською заборгованістю і поточними зобов'язаннями за розрахунками. З 2017 р., суттєву частку займають довгострокові джерела фінансування, що можна розцінювати позитивно. Отже, підприємству слід більше уваги приділяти можливості залучення коштів на довгостроковій основі, що сприятиме поліпшенню не лише його платіжно-розрахункової дисципліни, але і фінансового стану, а, відтак, і зміцненню фінансового потенціалу підприємства.

Здійснюючи оцінку оборотного капіталу, важливо визначити результативність його використання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка результативності використання оборотних коштів

ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за 2017-2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020
Виручка від реалізації робіт, послуг	80588,2	89258,4	99649	52021,2
Середня величина оборотних активів	18575,7	20322,5	24792,9	26758,6
Середня величина ТМЦ	2701,6	1357,4	1742,4	2147,2
Чистий дохід від реалізації робіт, послуг	67114,3	75359,9	83507,6	43587,5
Середня величина дебіторської заборгованості	13107,6	16386,7	21047,4	22743,6
Оборотність оборотних активів	4,77	4,83	4,42	2,13

Продовж. табл. 2.6

Тривалість обороту оборотних активів	91	90	99	203
Оборотність ТМЦ	27,34	61,07	52,72	22,33
Тривалість обороту товарів, днів	15	7	9	20
Оборотність дебіторської заборгованості	6,76	6,0	5,2	2,52
Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	65	73	84	173

Як бачимо, період одного обороту за усіма показниками підвищився, крім товарно-матеріальних цінностей - їх оборотність також знизилася, проте у 2018 р. спостерігалось її значне прискорення, яке було до 2020 р. зовсім нівельоване. Причиною погіршення є більш суттєві темпи зростання оборотних коштів порівняно з незначним нарощуванням обсягів реалізації по 2019 р. включно і зниженням останнього у 2020 р.

Велике значення для ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» має пошук оптимальної структури джерел фінансування підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка джерел фінансування ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»
за 2017-2020 рр., тис. грн.**

Показник	Роки				Відношення до 2017, %
	2017	2018	2019	2020	
Власний капітал	5944	6808	21176	21536	362,3
Довгострокові зобов'язання	12685	11848	3435	598	4,7
Поточні зобов'язання	4112	7580	6875	7636	185,7
Разом	22741	26236	31496	29770	130,9

Слід відмітити, що пасиви підприємства представлені власним капіталом, довгостроковими та поточними зобов'язаннями. За досліджуваний період джерела формування активів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» в цілому зростали, крім 2017 р. і 2020 р., протягом яких внаслідок скорочення величини активів відбулось і зменшення потреби у їх фінансуванні. Зокрема, в 2017 р. погашено майже 8354 поточних зобов'язань, наявних на початок року, а також за рахунок збиткової діяльності був зменшений власний капітал. У 2020 р. зменшення величини сукупного капіталу було зумовлене погашенням довгострокових зобов'язань. Далі проведемо аналіз рентабельності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз показників рентабельності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»
за 2017-2020 рр., %**

Показник	Роки				2020 від 2017, +/-
	2017	2018	2019	2020	
Рентабельність активів	-2,07	4,26	6,79	1,17	3,25

Рентабельність власного капіталу	-7,86	16,37	14,00	1,68	9,54
Рентабельність поточних активів	-1,48	7,52	10,39	1,90	3,38
Рентабельність продажів	6,81	8,49	9,55	15,93	9,11
Рентабельність оперативної діяльності	-0,22	1,77	3,19	2,44	2,66

Оцінимо, як така структура активів і пасивів вплинула на показники ліквідності (табл. 2.9). Проведені розрахунки показали зміну рівня показника поточної ліквідності від незадовільного до доволі високого: починаючи з кінця 2017 р., коефіцієнт поточної ліквідності став відповідати своєму нормативному значенню вище (2,0). Коефіцієнт проміжної ліквідності за досліджуваний період відповідав нормативному значенню понад (0,7). Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності жодного разу не досяг нормативного значення понад (0,2), що вказує на низьку якість управління грошовими коштами підприємства.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості
ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за 2017-2020 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,067	0,042	0,012	0
Коефіцієнт маневреності	0,286	0,465	0,881	0,92
Коефіцієнт проміжної ліквідності	4,104	2,608	3,917	3,036
Коефіцієнт фінансового левериджу	3,109	3,139	0,536	0,42
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,092	0,142	0,684	0,755
Коефіцієнт автономії	0,287	0,285	0,739	0,795
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	4,907	3,237	4,366	3,781
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,813	0,815	0,361	0,305

З таблиці видно, що до початку 2020 року досліджуване підприємство було фінансово нестійким, оскільки за показниками автономії, концентрації

позикового капіталу та фінансового левериджу не додержувались їх нормативні значення, зокрема, частка власного капіталу становила менше 27%, а, відповідно, частка позикового капіталу – більше 73%. Проте за останні 2 роки така ситуація змінилася на протилежну. ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» на кінець досліджуваного періоду можна назвати фінансово стійким, враховуючи позитивні зміни за усіма показниками, що характеризують його фінансову стійкість. З метою визначення ефективності управління персоналом в роботі проведено аналіз структури та чисельності працівників ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» та визначено рівень плинності кадрів на підприємстві. Комплектація персоналу ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» здійснюється у відповідності із специфікою діяльності виходячи з технологічних потреб у певних категоріях працівників. Сталий розвиток підприємства відповідно відбивається на чисельності працівників. Оцінка кількості та структури працівників за останні три роки діяльності підприємства ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» надана у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Зміна чисельності персоналу підприємства і його структури

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020 року від 2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього персоналу:	60	100	37	100	39	100	2	105,4
У тому числі:								
1) промисловий персонал								
а) робітники	27	45,0	21	56,7	25	64,1	4	119,0
б) службовці	9	15,0	3	8,1	2	5,1	-1	66,7
в) керівники	2	3,3	2	5,5	2	5,1	0	100,0
г) спеціалісти	10	16,7	5	13,5	3	7,7	-2	60,0
2) непромисловий персонал	12	20,0	6	16,2	7	18,0	1	116,7

Проаналізувавши таблицю 2.10 встановлено:

– кількість працівників на протязі років спочатку зменшується в 2019

році на 23 особи, а потім збільшується в 2020 році на 2 особи або 5,4%, причому кількість робітників в структурі персоналу за останні два роки поступово збільшується;

- кількість службовців суттєво скорочується в 2020 роком порівняно з 2018 - на 7 осіб, що складає майже 80%;

- кількість керівників залишається на протязі періоду сталою;

- кількість спеціалістів на протязі 2018-2020 рр. постійно скорочується, зокрема в 2020 році порівняно з 2018 роком на 7 осіб або 70 %;

- кількість непромислового персоналу також має тенденцію до зменшення. Так в 2020 році даний показник знизився на 41,7% .

Ці зміни пов'язані з реформуванням структури персоналу в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за аналізований період.

Розподіл чисельності персоналу ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» в динаміці за 2018-2020 роки показаний на рисунку 2.2.

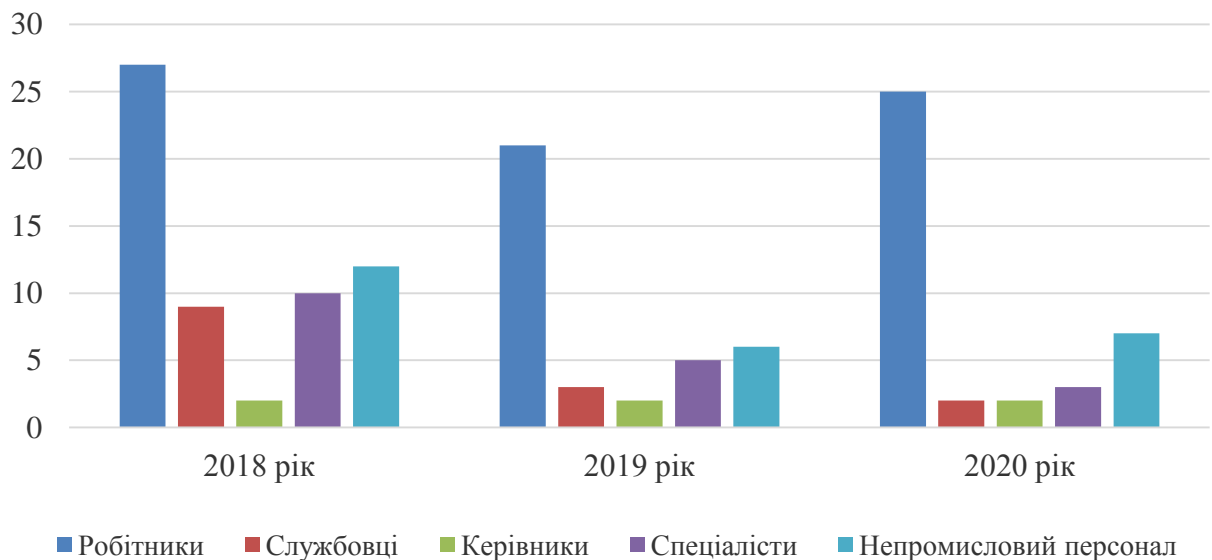


Рис. 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за 2020 рік

Показники руху кадрів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за останні три роки та їх зміни надаються в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Плинність кадрів в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за 2018-2020 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 року від 2018 (+/-)	Відхилення 2020 року від 2019 (+/-)
Чисельність працівників на початок року, чол.	75	60	37	15	-23
Чисельність прийнятих на протязі року, чол.	5	6	5	1	-1
Чисельність звільнених на протязі року, чол. в т.ч. за власним бажанням	20 15	29 26	3 3	9 11	-26 -23
Чисельність працівників на кінець року, чол.	60	37	39	-23	2
Середньорічна чисельність працівників, чол.	68	49	38	-19	-11
Коефіцієнт по прийому, %	7,35	-12,2	13,2	4,85	0,96
Коефіцієнт по звільненню, %	29,4	59,2	7,9	29,8	-51,3

Зміна чисельності персоналу відображена на рисунку 2.3.

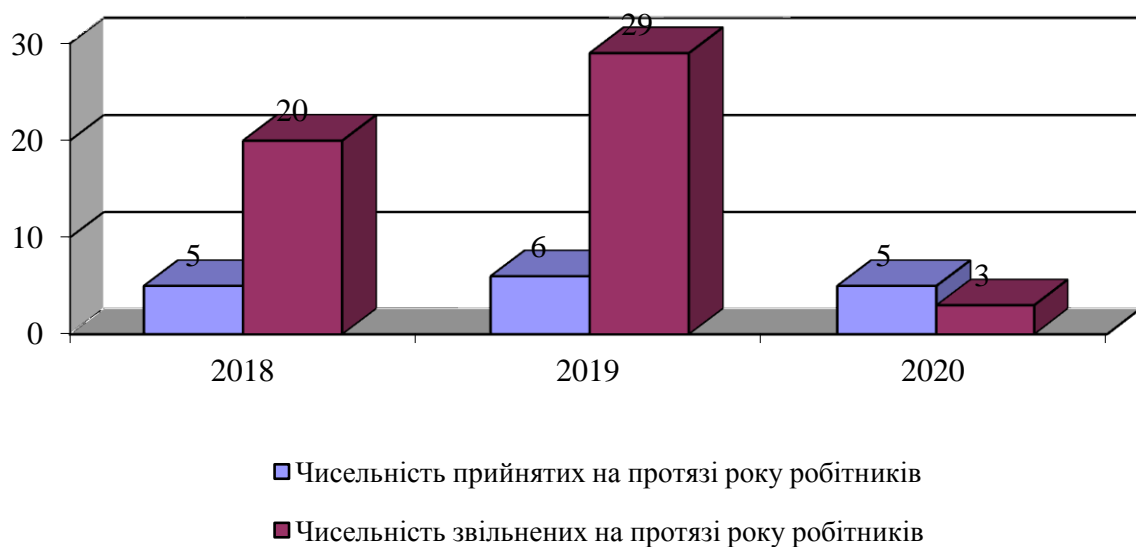


Рис. 2.3 – Зміна чисельності персоналу ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»

Таким чином розраховані коефіцієнти показали наступне: в 2018 році коефіцієнт звільнення робітників більший за коефіцієнт прийому, коефіцієнт плинності кадрів зростає, тобто ситуація значно погіршилась; в 2019 році

коефіцієнт звільнень 59,2 набагато перевищує коефіцієнт прийому робітників 12,2, коефіцієнт плинності кадрів значно зростає і є найбільшим за останні 3 роки; в 2020 році ситуація стабілізувалась, прийнято робітників більше ніж звільнено (коефіцієнт прийому становить 13,2%, звільнення – 7,9%), а коефіцієнт плинності кадрів набуває свого оптимального значення.

2.3. Оцінювання стратегічних альтернатив та менеджменту конкурентоспроможності бізнес-процесів на підприємстві

Підприємство, яке діє на ринку, повинно вивчати своє конкурентне середовище, тобто конкурентні сили, які впливають на нього. Ці сили визначив Портер М., який створив модель п'яти сил конкуренції: потенціальні конкуренти; товари – замітники; постачальник (сила їх позиції); споживачі (сила позиції споживачів); конкуренція у межах галузі.

В роботі проведено сегментацію ринку будівництва в м. Дніпро. Частка ринку», займаного підприємством ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» і його конкурентами приведена на рисунку 2.4.

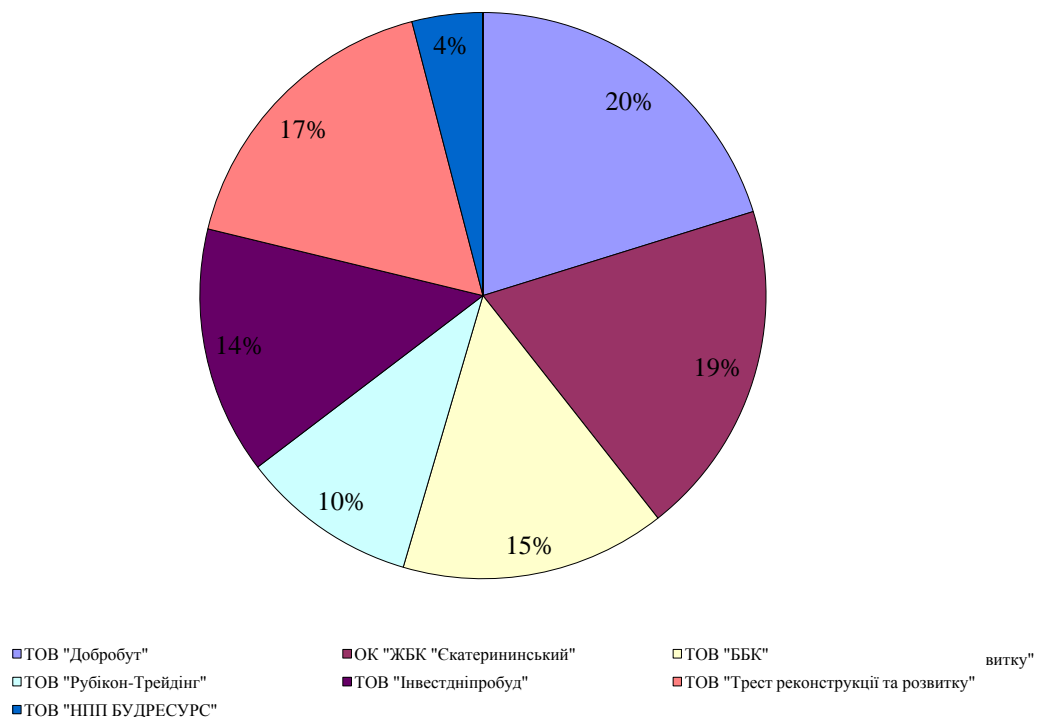


Рис. 2.4. – Сегментація ринку будівельних робіт м. Дніпро

Як бачимо з рисунка 2.4 ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» не має значних переваг над конкурентами в цьому сегменті ринку. У підприємства є вагомі конкуренти у сфері будівництва житлових не нежитлових будівель, такі як ТОВ «Добробут», ТОВ «ББК», ОК ЖБК «Єкатерининський», ТОВ «Інвестдніпробуд», ТОВ «Трест Реконструкції та розвитку», ТОВ «Рубікон_Трейдінг».

Тому для ефективного позиціонування будівельних послуг ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» на конкурентному ринку потрібно проаналізувати рівень попиту і пропозиції робіт та послуг, які надаються підприємством. Визначити основні чинники, які важливі для замовників таких робіт, керуючись якими вони замовляють дані будівельні роботи. Основними чинниками можуть бути як цінова політика так і якісні показники.

Важливо проводити моніторинг тих послуг, які забезпечують найбільший обсяг надходжень та проаналізувати причини недостатнього попиту на окремі види послуг (табл. 2.12).

Провівши детальний аналіз таких факторів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» матиме можливість зайняти вигідну нішу на даному ринку, зміцнити свої конкурентні позиції.

Таблиця 2.12

**Структура надходжень від наданих послуг ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»
за 2018 – 2020 роки, %**

Види послуг	Роки		
	2018	2019	2020
Будівництво житлових споруд	25,1	27,3	28,4
Монтажні роботи	22,2	23,1	24,8
Монтаж систем опалення та водопостачання	20,1	21,8	22,5
Розбирання та знесення	5,0	5,2	4,1

будівель			
Столярні та теслярські роботи	1,5	1,6	1,4
Підготовчі роботи перед будівництвом	0,9	0,5	0,2
Покрівельні роботи	2,1	2,2	2,1
Роботи з покриття підлог та обробки стін	7,0	5,1	4,9
Штукатурні роботи	5,7	5,2	3,9
Малярські роботи	4,5	2,3	3,2
Оздоблювальні роботи	2,8	2,5	2,2
Інші будівельні роботи	3,1	3,2	2,1
Всього	100	100	100

Дані таблиці 2.12 свідчать, що ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» спеціалізується на різних видах послуг, основні з них: будівництво житлових споруд; монтажні роботи; монтаж систем опалення та водопостачання.

В середній річній виручці підприємства доходи від будівництва житлових споруд займають біля 25,1 % в 2018 році, 28,4 % в 2020 році. Виручка від монтажних робіт становить 22,2% в 2018 році, 24,8 % в 2020 році. Спостерігається зростання виручки від монтажу систем опалення та водопостачання з 20,1 % в 2018 році до 22,5% в 2020 році.

Як бачимо з таблиці найбільшу частку надходжень ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» забезпечують будівельні та монтажні роботи. Інші види послуг мають більш низькі відсоткові показники. Результати аналізу вказують на необхідність більш глибокого моніторингу таких послуг та виявлення факторів, які вплинули на рівень надходжень з даними напрямками робіт.

В роботі проведено діагностику бізнес-процесів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС», виявлено конкурентні переваги підприємства.

У зв'язку з цим, саме SWOT-аналіз було використано як метод оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства. Проведення SWOT-аналізу на

ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» здійснювалося на основі аналізу підприємства за допомогою нижче приведених блоків питань:

- загальна характеристика об'єкта дослідження: історія розвитку;
- організаційно-правова форма; інфраструктура (наявність та характеристика складських та підсобних господарств;
- філіальної мережі, транспортно-логістичної мережі);
- діяльність підприємства (місія; існуючі ринки збуту; основні види виробіт, що надаються).

На основі проведеного дослідження, з урахуванням найвагоміших факторів було побудовано матрицю SWOT-аналізу, в якій відображено можливості та загрози, сильні та слабкі сторони ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» (табл. 2.13).

Останні роки на підприємстві спостерігаються стійкі тенденції зростання обсягів реалізації, розміру отриманого прибутку, рівень рентабельності. Високі фінансово-економічні показники дають підприємству перевагу у вигляді запасу фінансово-комерційної міцності.

Таблиця 2.13

**Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони
ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»**

Можливості	Сильні сторони
Використання якісного обладнання. Підвищення якості робіт. Розширення власної мережі представництв в Україні. Розширення зовнішніх зв'язків. Наукове та технічне співробітництво.	Збільшення обсягів діяльності за рахунок оптимального використання власних потужностей. Висока фінансова стійкість та платоспроможність. Незалежність підприємства від позикового капіталу. Позитивний імідж.
Загрози	Слабкі сторони
Загроза високих темпів інфляції. Зниження попиту за рахунок спаду обсягів будівельно-монтажних, ремонтних робіт. Зростання вартості	Відсутнє представництво в регіонах. Не досить ефективна система стимулювання персоналу і оплата праці.

<p>енергоносіїв. Зниження платіжної дисципліни контрагентів. Завоювання локальних ринків контрагентами. Зниження платоспроможного попиту. Втрата ринків у зв'язку з нестабільною політичною ситуацією.</p>	
--	--

Підприємство здійснює господарську діяльність в умовах мінливого ринкового середовища, що призводить до виникнення потенційних загроз, особливо з урахуванням слабких сторін підприємства. Головними загрозами для ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» є можливість втрати ринків збуту у зв'язку з політичною нестабільністю та військовими діями на сході країни, загроза втрати потенційних ринків. Ще однією слабкою стороною компанії є кадрова політика - низька ефективність системи стимулювання та оплати праці, відсутність програм професійної освіти, що призводить до втрати високопрофесійних та досвідчених працівників.

В табл. 2.14 наведені фактори ринкової привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

Визначимо вагові коефіцієнти за факторами оцінки ринкової привабливості: конкурентна структура - 0,10; чуттєвість ринку до зміни цін - 0,05; розвиток ринку - 0,10; можливі перешкоди у постачанні - 0,03; юридичні фактори - 0,08; бар'єри входу на ринок - 0,03; людські фактори - 0,04; величина ринку - 0,10; технічні фактори - 0,12; соціальні фактори - 0,07; відносини з замовниками - 0,06; платоспроможність замовників робіт - 0,12; галузева прибутковість - 0,10. Вагові коефіцієнти за факторами конкурентоспроможності підприємства: розмір підприємства - 0,04; прибутковість - 0,08; темпи росту - 0,06; рівень і якість обслуговування - 0,12; частка ринку - 0,03; трудові ресурси - 0,08; фінансова сила - 0,08; технологічний рівень - 0,05; імідж - 0,10; комунікації на ринку - 0,12; асортимент - 0,09; ціни - 0,10; додаткові послуги - 0,05.

**Оцінка ринкової привабливості та стратегічний аналіз
конкурентоспроможності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»**

Фактори оцінки	Оцінка	Зважена оцінка
Фактори ринкової привабливості		
Конкурентна структура	5	0,50
Чуттєвість ринку до зміни цін	6	0,30
Розвиток ринку	5	0,50
Можливі перешкоди у постачанні	10	0,30
Юридичні фактори	10	0,80
Бар'єри входу на ринок	7	0,21
Людські фактори	8	0,32
Величина ринку	5	0,50
Технічні фактори	4	0,48
Соціальні фактори	10	0,70
Відносини з замовниками	10	0,60
Платоспроможність замовників робіт	10	1,2
Галузева прибутковість	5	0,50
Разом	-	6,91

Продовж. табл. 2.14

Фактори конкурентоспроможності підприємства		
Розмір підприємства	7	0,28
Прибутковість	3	0,24
Темпи росту	5	0,30
Рівень і якість обслуговування	7	1,2
Частка ринку	5	0,15
Трудові ресурси	6	0,48
Фінансова сила	5	0,40
Технологічний рівень	6	
Імідж	5	0,50
Комунікації на ринку	10	1,20
Асортимент	3	0,27

Ціни	7	0,70
Додаткові послуги	5	0,25
Разом	-	5,91

Сумарний показник ринкової привабливості ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» складає – 6,91, конкурентоспроможності підприємства – 5,91.

Для ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» найбільш слабкі місця – ефективність зв'язків з постачальниками, система управління підприємством та контролю та широта додаткових послуг. Отже, на підставі проведених розрахунків, ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» займає найгірше становище серед конкурентів. Практично в усіх напрямках необхідне підвищення ефективності роботи: по господарській діяльності, фінансовому стану, ринковому становищу підприємства. Таким чином, основними критеріями підвищення ринкового успіху будівельного підприємства є якість будівельних робіт, ефективність маркетингових заходів та інвестування в матеріально-технічну базу. На нашу думку, впливаючи на всі ці бізнес-процеси можна підвищити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2:

1. На сьогоднішній день ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» має в своєму володінні власний транспорт, будівлі, споруди, спеціальне обладнання й устаткування, грошові кошти й інше майно, що знаходиться на балансі підприємства. Незважаючи на кризові явища в економіці, ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» навіть у складні фінансові періоди не втрачало позиції та не знижувало свої ділові позиції.

2. Господарська діяльність ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за весь досліджуваний період, крім 2017 р., була прибутковою. Проте зміни чистого прибутку є нестабільними: за 2018-2019рр. спостерігалось зростання чистого прибутку на 915 тис. грн., а за підсумками 2020 р. чистий прибуток порівняно з 2019 р. знизився на 1599 тис. грн., тобто майже на 9119.

Одержання підприємством у 2017 р. збитку було зумовлене рядом причин: підвищенням витратної складової наданих робіт, послуг на фоні зменшення доходу від реалізації даних робіт; відчутним зниженням інших доходів від операційної діяльності. Зниження чистого прибутку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» у 2020 р. порівняно із 2019 р. зумовлено, переважно, об'єктивними причинами, зважаючи на зниження практично усіх показників діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

3. Для ефективного позиціонування будівельних послуг ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» на конкурентному ринку необхідно вивчити найважливіші характеристики попиту та пропозиції за їх видами. Установити можливу пріоритетність факторів, що істотні для споживачів на даному ринку, орієнтуючись на який вони обирають послугу. Визначальними факторами можуть виступити ціна послуги, рівень якості наданих робіт. Важливо проводити моніторинг тих послуг, які забезпечують найбільший обсяг надходжень та проаналізувати причини недостатнього попиту на окремі види послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»

3.1. Стратегія постійного поліпшення якості TQM та бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві

Провівши аналіз конкурентних переваг ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» стало очевидно, що підприємство потребує удосконалення своєї діяльності для захисту своїх позицій.

Конкуренція є дієвим стимулом, що примушує менеджерів підприємств збільшувати дохідність підприємств шляхом удосконаленням форм і методів управління бізнес-процесами, використання новітніх технологій, нових

організаційних методів в господарській діяльності, маркетингу [21].

Витісняючи з ринку слабких підприємців, конкуренція, з одного боку, створює умови реалізації можливостей новими суб'єктами, а з іншого боку стимулює цей процес, винагороджуючи максимальним прибутком сильніших [17].

В наш час успішна діяльність компаній сфери будівництва майже неможлива без розробки стратегічних цілей діяльності підприємства, створення та запровадження дієвих механізмів управління бізнес-процесами (табл. 3.1).

Вибір стратегії розвитку підприємства – це процес ухвалення управлінського рішення по забезпеченню його корпоративних і ділових цілей. Так, використання методу перспективного аналізу та планування на основі прогнозів дозволить врахувати існуючі економічні закони, закономірності та тенденції, та сприятиме формування передумов для моделювання ринкової кон'юнктури [12].

Беручи до уваги тенденції розвитку процесів надання будівельних послуг, при яких діяльність суб'єктів підприємництва пристосовується до вимог ринку та галузевих умов, значну вагу має поняття адаптації до конкретної ситуації [5].

За допомогою розуміння його ваги ми можемо прогнозувати процеси, запобігати негативним явищам в майбутньому або адаптуватися чи вносити корективи в операційний менеджмент підприємства враховуючи внесені коригування діяльності підприємства [17].

Таблиця 3.1

**Принципи розробки стратегії управління будівельним підприємством
в сучасних умовах [17]**

Характер дії чинників середовища	Цільове спрямування дії принципу	Принципи
----------------------------------	----------------------------------	----------

Нерівномірність забезпечення об'єктами будівельної інфраструктури	Поетапне досягнення нормативів забезпеченості об'єктами будівельної інфраструктури	Принцип аналізу та планування
Високий динамізм ринкових процесів	Врахування всіх змін зовнішнього середовища функціонування підприємства	Принцип адаптивності
Різний характер інвестування та територіального розміщення інфраструктурних об'єктів	Декомпозиція об'єктів будівельної сфери, охоплення всіх сфер діяльності підприємства	Принцип комплексного характеру формування стратегічних рішень
Висока матеріалоемність та трудомісткість через застосування застарілих технологій	Оптимальність розподілу інвестицій, раціональний перерозподіл коштів на підприємстві	Принцип раціонального використання ресурсів

Більш детальне вивчення виконуваних робіт у сфері будівництва обумовлене потребою розуміння усіх властивостей та специфіку використання при визначенні стратегічного напрямку розвитку будівельних підприємств [31].

В першу чергу це викликано не тільки різним рівнем підприємств за майновим станом, оборотністю коштів, забезпеченням основними фондами, але й за диференційованістю фінансування. З огляду на це важливо враховувати комплекс чинників при прийнятті рішень на тривалу перспективу [8].

Потрібно акцентувати увагу, що ефективне використання фінансової складової, яке тісно пов'язане зі збільшенням розміру ВВП, дає можливість для розвитку сфери будівництва в частині інфраструктурної складової [37].

Однак недостатнє фінансування сфери будівництва, а також можливість вибору джерел інвестування призводять до необхідності ефективного управління ресурсною складовою та врахування комплексу

чинників при розробці плану розвитку підприємства на перспективу [3].

Данні чинники доцільно врахувати при розробці стратегії управління товариством «НПП БУДРЕСУРС».

В роботі, також, запропоновано підхід до вибору стратегії управління підприємством ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

Вибір напрямку розвитку є обов'язковою складовою методології розробки плану розвитку підприємства на довготривалій період. В практичній діяльності менеджери підприємств не мають достатньої кількості аналітичних даних для формування різних варіантів розвитку, які б враховували стратегічні несподіванки і різні моделі поведінки при дії визначених чинників [42].

Сучасні підприємства вимушені працювати враховуючи постійні зміни, що зменшує точність прогнозування розвитку економічних тенденцій як на макрорівні, так і на рівні підприємства [53].

Враховуючи такі коливання, кризові явища, нестабільність законодавчої бази, неефективне державне регулювання економіки менеджери підприємств коригують існуючої стратегії, враховуючи всі наявні фактори.

Це пояснюється тим, що розроблені альтернативні стратегії стають неактуальними, враховуючи чинники сьогодення, які впливають на дану стратегію [60].

Тому особливо актуальними є питання визначення напряму стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва у сфері будівництва, де методи та принципи визначення розвитку підприємства на перспективу є визначальними при виборі стратегії і враховують комплексний показник оптимальності [60].

Показник оптимальності враховує оцінку всіх напрямів діяльності підприємства, та врахування даних результатів при визначенні загального рівня економічного розвитку суб'єкта підприємництва. При прийнятті стратегічних рішень показник оптимальності повинен враховувати слабкі

місця підприємства, розробляючи можливий варіант розвитку на довготривалий період [57].

Кінцевим результатом розробки стратегічного напрямку є саме вибір шляху розвитку підприємства, який, який має враховувати, також, фактори зовнішнього впливу [22].

Розуміючи, що визначення напрямку розвитку є першочерговим важливим завданням прийняття саме управлінського рішення, має бути розглянута методологія даного процесу враховуючи усі можливі ризики для підприємства [47].

В роботі рекомендовано метод визначення варіантів розвитку підприємства на довготривалий період, які можуть бути використані ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» (рис. 3.1).

Першим кроком є здійснення комплексної оцінки ефективності функціонування ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за всіма напрямками діяльності та вивчення кращого досвіду розвитку сучасних підприємств будівельної галузі.

Наступним кроком рекомендованого методу є розробка стратегії розвитку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС», враховуючи всю наявну інформацію як на мікрорівні, так і враховуючи макропоказники.

Отже, основними рекомендаціями, які містяться в даному методі є проведення покрокової оцінки діяльності підприємства з подальшим використанням отриманої інформації при формування напрямку розвитку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».



Рис. 3.1 – Схематичне зображення методу вибору стратегії розвитку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» [17]

Результатом запропонованої схеми є вибір напрямку розвитку підприємства на тривалий термін застосовуючи аналітичні методи та визначення кращої стратегії для конкретного підприємства, враховуючи зовнішні фактори впливу [18].

Отже метод розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» містить такі властивості:

- адаптує рекомендовану стратегію розвитку підприємства до коливань конкурентного ринку;
- рекомендує направляти ресурси підприємства в ті напрями діяльності, які принесуть найбільший дохід в перспективі;
- дозволяє використовувати всі особливості оптимальної реалізації

стратегії;

– мотивує до командної роботи, об'єднання методів управління та аналізу отриманої інформації, уникнення конфліктних ситуацій та сприяє позитивним тенденціям в сфері комунікацій.

У роботі запропоновано план реалізації стратегії управління підприємством «НПП БУДРЕСУРС» (табл.3.2).

Стратегічне планування на підприємстві повинне передбачати:

– формування методів прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства на довготривалій період, враховуючи всі фактори впливу;

– планування критеріїв, які визначатимуть результативність реалізації стратегії;

– деталізація загальної стратегії розвитку підприємства з подальшим формуванням конкретних задач та визначенням тактики їх виконання.

Запропонований механізм реалізації стратегії управління підприємством враховує всі зміни та ризики для підприємства, здатний визначати всі загрози та приймати ефективні менеджерські рішення, контролювати результати прийняття рішень.

Такий контроль можливо здійснювати за допомогою методів (порівняння, аналітичного вирівнювання, прогнозування, математичного моделювання, експертних методів та інших) та беручи до уваги галузь, в якій працює підприємство.

Також, велике значення має ринок, на який орієнтує підприємство свою діяльність (регіональний, державний чи міжнародний), що дає можливість визначити напрямок його розвитку досліджуваного підприємства на довготривалій період.

Таблиця 3.2

План реалізації стратегії управління ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»

Напрямки вирішуваних питань	Факт.	План.
-----------------------------	-------	-------

	2020р.	2022р.
Оновлення основних засобів	+	+
Збільшення частки ринку		+
Зниження собівартості робіт та послуг	+	
Оновлення технологій		+
Підвищення якості робіт		+
Підвищення іміджу підприємства	+	+
Проведення маркетингових досліджень		+
Оновлення технологічного обладнання	+	+
Удосконалення цінової політики		+
Завантаженість потужностей	+	+
Кваліфікація кадрів	+	+
Реагування управлінського персоналу на зміни	+	+
Чіткість розподілу функцій в апараті управління	+	+

Підвищення результативності господарської діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» можна забезпечити шляхом використання бенчмаркінгу в управлінні підприємством.

Основними цілями, які мають бути досягнуті щодо застосування бенчмаркенгу, є наступні [28]:

- визначити конкурентоспроможність компанії та її слабкі сторони;
- усвідомлення необхідних змін;
- підбір ідей для кардинального вдосконалення бізнес-процесів;
- визначення найкращих методів роботи для компаній;
- розробка інноваційних методів управління бізнес-процесами;
- встановити «довгострокові» цілі на основі показників якості робіт та послуг;
- розробка нових заходів для підвищення ефективності роботи та якості наданих послуг;
- переорієнтація культури та менталітету компанії.

Таблиця 3.3

Характеристика принципів бенчмаркінгу для підприємства

Принципи бенчмаркінгу	Сутність принципів
1	2
Концентрація на якості	<p>Управління якістю потрібно робити постійно для всіх аспектів і функцій бізнесу, і на всіх етапах надання послуги або виконання робіт. Вище керівництво - зосередження уваги на запобіганні помилок, а не на їх визнання та виправлення. Це основа концепції бенчмаркінгу базується на методах запобігання, а не на підходах менеджменту якості.</p>
Перевага бізнес-процесів	<p>Це відступ від функціональної структури компанії та її розподілу основні та допоміжні системи бізнес-процесів. Цей принцип базується на тому, що у організації контроль за бізнес-процесами не присвоюється конкретному відділу бізнесу. Тому необхідно навчання персоналу, який би контролював, регулював і відповідав за результат управління всіма процесами підприємства. Призначення функціональних підрозділів зводиться ефективного обслуговування ділових процесів, що відбуваються в компанії.</p>
Врахування недоліків моделі управління якістю (TQM)	<p>Особливості моделі TQM включають: необхідність постійне покращення; важливість та увага до замовника; культурні зміни; групова робота; важливість внеску та відповідальності кожної людини; контроль з боку керівництва компанії. Результати використання даної системи порівнюються з результативністю діяльності компанії до впровадження TQM. По суті, рішення про впровадження цієї системи підкреслює неефективне управління бізнесом у минулому. Основні суперечності: навіщо порівнювати такі результати; хто в бізнесі може об'єктивно надати експертний висновок, що потрібно вдосконалити та в якій мірі. Ці недоліки даної моделі повинні бути враховані при плануванні діяльності з бенчмаркінгу, встановлюючи пріоритети стратегічних цілей компанії з урахуванням</p>

	основних характеристик конкурентного середовища.
Здійснення зовнішнього бенчмаркінгу	Призначений для постійного вивчення мікросередовища компанії. Співробітники також повинні усвідомлювати важливість внутрішніх бізнес-процесів та їх постійне вивчення.
Бенчмаркінг – основа виживання	Західне управління на рівні приватного власника заявляє: без порівняння виживання організації в агресивному середовищі зовнішнє середовище неможливе.

Позитивні моменти використання бенчмаркінга в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»:

1. Зниження ризику невдач при впровадженні проектів.
2. Дозволяє підприємцям уникати багатьох помилок.

Таблиця 3.4

Основні етапи провадження бенчмаркінгової стратегії на підприємстві

Етапи	Коротка характеристика
Встановлення процесів для бенчмаркінгу	Визначається необхідність компанії в змінах, удосконаленнях; метод кількісного вимірювання характеристик; оцінюється ефективність діяльності компанії; встановлюється глибина порівняльного аналізу.
Вибір порівняльного підприємства	Потрібно встановити, яким буде калібрування продуктивності - зовнішнє або внутрішнє; здійснити пошук компаній, що є стандартом; налагодити контакти з цими компаніями, сформувавши категорії для оцінки та аналізу.
Оцінка інформації про об'єкт дослідження	Аналізується результати щодо досягнення цілей та фактори, які визначають результат.
Реалізація інноваційних змін на	Сформувавши механізм впровадження інноваційних змін, процедури моніторингу, оцінки та аналізу процесу впровадження.

підприємстві	
Оцінка	Постійно перевіряти потрібні зміни та результати діяльності за допомогою створення референтної моделі власної комерційної організації. На основі отриманого - створення та обслуговування системи безперервного вдосконалення результатів бізнесу. Порівняння відбувається на рівні процесу та діяльності.

Отже, ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» для успішного впровадження системи бенчмаркінгу необхідно:

- завжди шукати шляхи поліпшення становища підприємства ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» та посилення його позицій на зовнішніх ринках;
- постійно підвищувати плани, не зупинятися на базових параметрах;
- разом із зниженням витрат та забезпеченням якості не забувати про обслуговування та задоволення клієнтів.

3.2. Управління процесом продуктивності праці та розвиток проектного менеджменту в бізнес-організації

Серед шляхів підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» слід виокремити такі:

1. Аналіз праці.
2. Організація робочих місць.
3. Мотивація працівників. У ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» повинні широко використовуватися матеріальні стимули.

Оплата праці, є методом винагороди за виконувану роботу, пов'язана з параметрами, які визначають продуктивність та якість праці. Винагорода за працю здійснюється різними методами: оклади, бонуси, премії та інші форми оплати праці [38].

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певноматеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової

діяльності залежить від цілого ряду чинників, зокрема, рівня і структури особистого доходу; дієвості системи стимулів, що застосовуються на підприємстві [45].

Сутність матеріального стимулювання праці в узагальненому вигляді показано на рисунку 3.2.

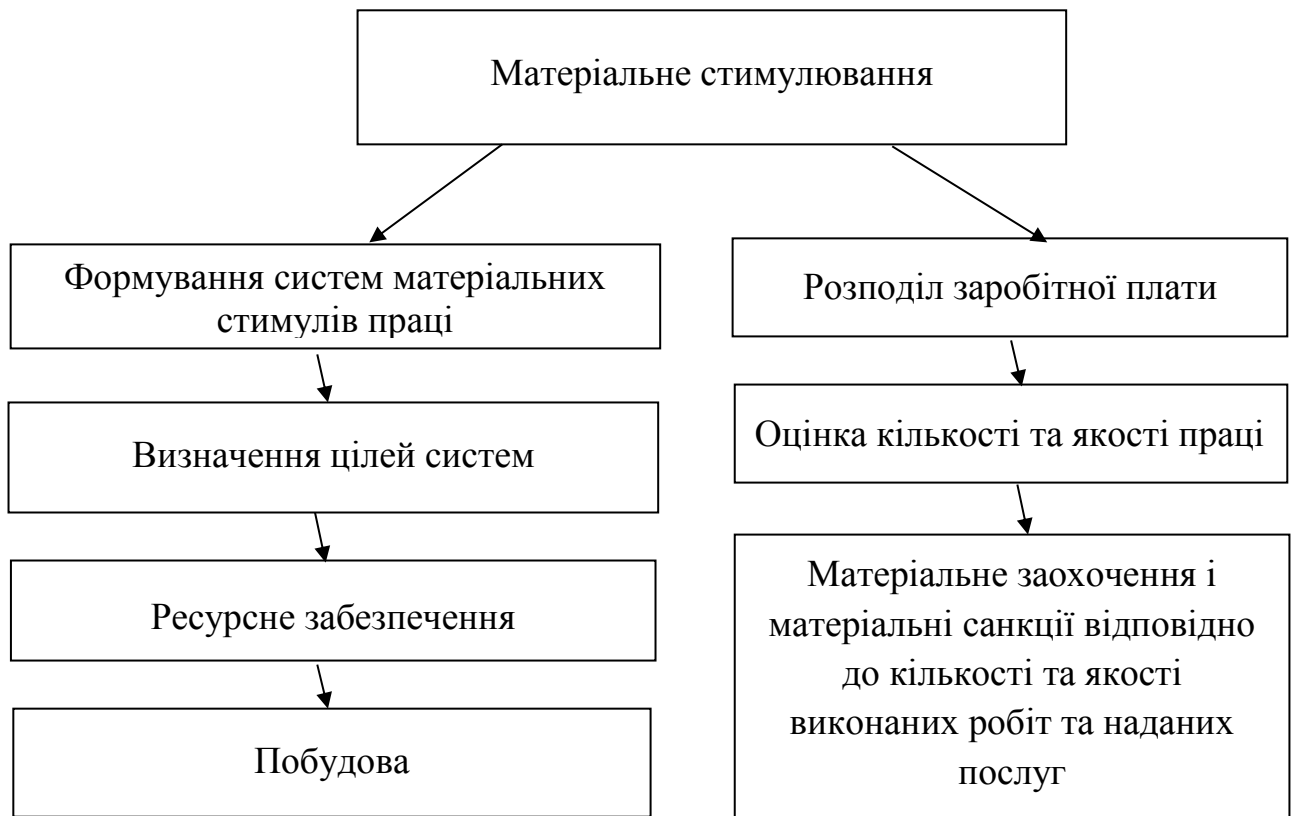


Рис. 3.2 – Зміст матеріального стимулювання праці [45]

4. Забезпечення соціального пакету працівникам ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

5. Чітка визначеність структури управління ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

6. Покращення організації праці на підприємстві повинне включас в себе [11]:

- покращення робочих місць працівників;
- використання інноваційних технологій праці, удосконалення системи преміювання;

– покращення управління робочим часом.

7. Покращення кваліфікаційних характеристик працівників підприємства.

В роботі пропонується програма удосконалення управління персоналом ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» через підвищення кваліфікації працівників шляхом їх навчання та розвитку індивідуальних здібностей.

Проект річного бюджету на навчання персоналу й основні положення по його формуванню представлені в табл. 3.5.

Визначимо соціальну та економічну ефективність пропозицій щодо підвищення продуктивності персоналу ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

Таблиця 3.5

**Бюджет витрат на навчання персоналу ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»
на 2022 рік**

Стаття бюджету	Категорія навчання	Число працівників	Сума, грн.
Адаптація	Базові тренінги	2	-
	Наставництво	5	-
Внутрішнє навчання	Технічні тренінги	4	5280
	Галузеві тренінги	1	5280
	Мовні курси	1	9240
	Навчання для керівників	1	4400
Зовнішнє навчання	Зовнішні викладачі		
	Зовнішні тренінги	2	3300
Додаткове навчання	Участь у конференціях	2	1320
	Самонавчання	29	-
	Інші заходи (субсидування)		9130
Разом			37950

Таким чином, передбачається сума витрат на професійне навчання –

37950 грн. на 2022 рік.

Погляд на співробітників як основну цінність досліджуваної підприємства, створення умов для залучення і утримання кращих, своєчасна підготовка персоналу до потреб підприємства формує міцну основу розвитку професійної компетентності персоналу ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

Також в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» доцільно впровадити коучинг як інструмент удосконалення системи управління персоналом.

Коучинг принципово відрізняється від інструктування, наставництва, консультування й психоаналізу. Наставництво, інструктування й консультування завжди здійснюється у формі рад, директивних інструкцій. Консультування й психоаналіз має на увазі консультації, рефлексію й копання в минулому [17].

Коучинг працює із сьогоденням і дозволяє відразу почати будівництво майбутнього. Попит на послуги коучей у розвинених країнах (США, Канада, Великобританія, Франція) безупинно росте [22].

Це свідчить про результативність коучинга і його універсальне використання. В сучасному середовищі коучинг використовується у різних сферах [9].

У бізнесі коучинг використовується для [33]:

- зростання ефективності діяльності підприємства (розробка плану розвитку тощо)
- формування командної роботи;
- стимулювання праці;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- зростання обсягів виручки;
- покращення психологічної атмосфери між працівниками.

Значні позиції в сфері коучингових послуг займає коучинг Перших осіб.

Оскільки саме Першим особам компанії доводиться приймати рішення й нести за них всю відповідальність, оскільки саме від їхніх рішень залежить доля компанії й співробітників - у них, найчастіше, немає права на помилку.

Під час сесії коучинга відкривається можливість [21]:

- подивитися на ситуацію з усіх боків і оцінити її в цілому;
- згенерувати кілька різних способів рішення проблеми;
- проаналізувати їх і прийняти найкраще рішення;
- скласти план дій.

В особистому житті коучинг застосовується для рішення будь-яких питань: при вихованні дітей, дозволу сімейних конфліктів, у налагодженні взаємин, рятування від шкідливих звичок [39].

Коучинг також з успіхом застосовується в пошуку роботи, визначення спеціалізації (кар'єри), просування по кар'єрним сходам.

Термін коучинг – наставляти, тренувати, надихати [19].

Так вийшло, що слово коучинг не відображає змісту самого терміну. І це частково є проблемою недорозуміння суті коучинга й перекручування змісту [44].

Методика коучингу [28].

1. Усвідомлення.

Усвідомлення – знання того, що відбувається навколо нас. Самоусвідомлення – це знання того, що ви переживаєте.

Усвідомлювати означає мати знання про щось за допомогою спостереження або інтерпретації того, що хтось бачить, чує, відчуває. Усвідомлення - це зібраність і ясність сприйняття фактів і інформації й здатність визначити, що саме відноситься до справи. Усвідомлення містить у собі самоусвідомлення (розуміння того, як і коли емоції або бажання спотворюють сприйняття).

2. Довіра.

У повсякденному житті ми завжди піддаємося зовнішній і внутрішній оцінці, і ця оцінка значно впливає на наші дії й результат цих дій. Навіть якщо ми позбудемося зовнішньої оцінки, залишиться Внутрішній Оцінювач, що буде оцінювати всі дії, учинки й результати.

І саме через страх щось зробити не так як хотілося б, або не те, що від нас очікують, ми діємо ніяково й невдало.

Якщо ж створити атмосферу довіри, коли клієнт (або той, якого навчають, у випадку навчання) довіряє не тільки коучу, але й собі, то бажаний результат досягається набагато швидше.

3. Відповідальність.

Якщо ми по-справжньому приймаємо на себе відповідальність у наших думках і наших діях, наші зобов'язання стосовно них зростають і підвищується наша продуктивність [50].

Якщо нам наказано бути відповідальними, або очікується, що ми будемо відповідальні, або ж нам просто передана відповідальність, але ми не прийняли її повністю, то продуктивність не зросте.

Природно, ми можемо виконувати завдання тому, що в протилежному випадку нам загрожує щось неприємне (догана, штраф, звільнення), але робити що-небудь щоб уникнути покарання не значить оптимізувати продуктивність. Почуття справжньої відповідальності неминуче включає вибір [17].

Коучинг – новий інтегративний напрямок професійної допомоги працівникові у визначенні й досягненні його цілей.

Коучинг виходить із можливості реалізації мрії, втілення в життя самих сміливих задумів.

Коучинг може бути індивідуальним і груповим.

Коучинг сприяє якнайшвидшому досягненню цілей працівника з більшою високими результатами при найменших витратах і зусиллях, без стресів і надлишкової напруги.

Це веде до підвищення задоволеності, натхнення, росту працездатності й енергії співробітника [12].

Мотивація персоналу – відкриття реальних мотиваторів і підвищення самомотивації співробітників компанії.

Time-Коучинг – підвищує ефективність використання часу, як одного з основних життєвих ресурсів. Кожний співробітник працює зі своїм сприйняттям, розумінням і відчуттям часу. Усі вивчають свої індивідуальні життєві цикли й знаходять власні оптимальні режими гармонії й

ефективності [38].

Коучинг відносин – у групу збираються люди, що бажають поліпшити свої відносини із близькими, колегами, партнерами, самими собою. Учасники відкривають шляхи й способи створення гармонічних відносин з оточуючими людьми й миром у цілому [19].

Коучинг лідерства – у групу поєднуються працівники, що прагнуть стати лідерами й дійсні лідери, що прагнуть затвердити свої позиції й вийти на інші рівні [26].

Члени групи досліджують дію законів лідерства й виявляють свій власний «шлях лідера», що відповідає індивідуальній природі кожного. У цьому випадку коучинг спрямований на розкриття лідерського потенціалу учасників.

Техніка, методи й інструменти коучинга широкі й різноманітні. Коучинг часто представляється як стиль – новий стиль менеджменту, стиль тренінгу, консультування – у цьому випадку мається на увазі партнерський характер взаємин [13].

За допомогою коучинга працівники ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» оптимальним для себе методом підвищують результативність своєї діяльності, так як коучинг сприяє розкриттю найвищого потенціалу співробітника.

8. Зниження рівня плинності кадрів.

Тривалий час, працівники мають низьку продуктивність праці, а працівники, якіщойно прийняті на роботу, мають потребу в додатковому навчанні. Наслідком цього є зниження продуктивності праці в цілому по підприємству [18].

Розрахунок економії коштів за рахунок зменшення плинності кадрів на підприємстві наведено в таблиці 3.6.

Сума витрат на заміну персоналу в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» становить – 101391,2 грн. При зниженні плинності до запропонованого рівня – 5% підприємство буде затрачати на заміну персоналу 25347,8 грн.

Отже, економічний ефект від зниження плинності кадрів на

підприємстві ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» складе 76043,4 грн.

Таблиця 3.6

**Розрахунок економії коштів за рахунок зменшення плинності кадрів
на ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»**

Статті витрат	Показники
Чисельність співробітників, чол.	39
Плинність 21,1% на рік, чол.	8
Вартість заміни одного працівника, всього, грн.	12673,9
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню, грн./чол.	6384,0
Втрати продуктивності праці керівника при обговоренні звільнення	763,5
1/2 години спеціаліста, грн.	328,5
Втрати на співбесіду, грн.	344,7
Резюмування співбесіди, грн.	265,2
Документальне оформлення 1/2 години персоналу, грн.	650,0
Подача оголошення, грн.	617,0
Комісійна винагорода організації з підбору персоналу, грн.	2100,6
Перевірка рекомендацій, грн.	471,6
Співбесіда, грн.	558,2
Оформлення особової справи, грн.	113,8
Оформлення, внесення в платіжну відомість тощо, грн.	76,8
Сума витрат на заміну персоналу при рівні плинності 21,1 % на рік, грн.	101391,2
Сума витрат на заміну персоналу при рівні плинності 5% на рік, грн.	25347,8
Загальна економія, грн.	76043,4

8. Забезпечення повною інформацією процесів організації управління підприємством. Удосконалити управління часом працівників, що працюють за почасово-преміальною формою оплати праці, оптимізувати штат працівників, прискорити отримання необхідної інформації на підприємстві, яка сприятиме створенню інформаційної системи управління підприємством.

Підвищення якості виконуваних робіт є першочерговим питанням для ТОВ «НПП БУДРЕСУРС». Виходячи з обставин, що склалися на ринку, можна запропонувати наступний альтернативний варіант розвитку

підприємства – впровадження нового обладнання (лінія обробки металоконструкцій). Витрати на придбання лінії обробки металоконструкцій передбачаються в розмірі 74 тис. дол. Ставка дисконтування 20%. Оцінюємо можливі доходи від впровадження проекту. У розрахунки закладено коефіцієнт, що враховує інфляцію та зміну курсу долара. В табл. 3.7 зображені прогностні обсягів виконаних робіт.

Таблиця 3.7

Прогностні обсяги виконаних робіт після впровадження проекту

Рік	Сума, грн.
1	539682
2	366080
3	333025
4	312510
5	262328

Враховуємо витрати на перекваліфікацію кадрів у зв'язку із організацією нового виробництва, а також амортизації витрати (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Витрати від впровадження проекту

Витрати грн.	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Перекваліфікація працівників	2750				
Матеріали	8899	11858	12452	13079	13728
Амортизація	333840	219033	143708	94287	61861
Усього	345489	230891	156160	107366	75589

Розрахуємо грошові потоки, а також додаткові витрати і вигоди від реалізації проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Додаткові витрати і вигоди від реалізації проекту, грн.

Елементи грошового потоку	Роки				
	1	2	3	4	5
Доходи	539682	366080	333025	312510	262328
Витрати	-345489	-230891	-156160	-205145	-75589
Прибуток	194193	135189	176865	205145	186739
Чистий прибуток	145645	101392	132648	153858	140054
Грошовий потік	479485	320425	276357	248145	201915

Таким чином були розраховані майбутні грошові потоки, що складаються з прибутку в розпорядженні підприємства й амортизаційних відрахувань.

Для здійснення проектів підприємство рефінансує свій власний прибуток. Ставка дисконтування власного капіталу була розрахована на рівні 20%.

Таблиця 3.10

Приведена вартість майбутніх грошових потоків, грн.

Рік	Показники		
	ГП	Коефіцієнт дисконтування 20%	ГП _{ТВ}
1	479484,78	0,8333	399554,66
2	320424,78	0,6944	222502,96
3	276356,85	0,5787	159928,74
4	248144,88	0,4823	119668,64
5	201915,18	0,4019	81145,19
Сума			982830,4

Метод чистої приведеної вартості (ЧТВ).

Найбільш вживаним економічним показником ефективності запропонованого проекту у зарубіжних країнах є чиста теперішня (нинішня) вартість ЧТВ або NPV (net present value). ЧТВ дорівнює сумі дисконтованих грошових потоків за відрахуванням суми інвестицій, дисконтованих за тією же ставкою.

Приведена вартість грошових потоків для пропонованого проекту розрахована в таблиці 3.10. Взагалі приймають проекти за умови ЧТВ > 0 або принаймні ЧТВ = 0.

$$\text{ЧТД} = 982830,4 - 970747 = 12083,40 \text{ грн.}$$

Оскільки в даному випадку ЧТД дорівнює 12083,40 грн, тобто це більше 0, проект приймається.

Період окупності за проектом.

1) за перші 4 роки сума надходжень у вигляді грошових потоків (за теперішньою вартістю) дорівнює 901655,0 грн.;

2) протягом певного часу наступного, 5-го року, необхідно компенсувати різницю між інвестиціями й сумою грошових потоків:

$$970747,0 - 901655,0 = 69091,7 \text{ (грн.)};$$

3) за 5-й р. повинно надійти 81145,19 грн. за теперішньою вартістю, щоб компенсувати 69091,7 грн. інвестицій необхідно:

$$(360/81145,19) \times 69091,7 = 307 \text{ днів.}$$

Тобто період окупності проекту (лінія обробки металоконструкцій) становить 4 роки та 307 днів.

Отже показники були оцінені за методами аналізу параметрів, методами чистої приведеної вартості, внутрішньої норми віддачі, періоду окупності. Ці методи дозволяють врахувати зміну грошей у вартості. Таким чином проект з впровадження нового обладнання (лінія обробки металоконструкцій) приймається до реалізації, оскільки чистий теперішній дохід отриманий у ході розрахунків дорівнює 12083,7 грн., внутрішня норма віддачі склала 21,093%, а період окупності проекту склав 4 роки та 307 днів.

Висновки до розділу 3:

1. В роботі рекомендовано метод визначення варіантів розвитку підприємства на довготривалий період, які можуть бути використані ТОВ «НПП БУДРЕСУРС». Отже, основними рекомендаціями, які містяться в даному методі є проведення покрокової оцінки з подальшим використанням отриманої інформації при формування напряму розвитку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС».

2. Рекомендована програма удосконалення управління персоналом ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» через підвищення кваліфікації працівників шляхом їх навчання та розвитку індивідуальних здібностей.

3. Підвищення результативності господарської діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» можна забезпечити шляхом використання бенчмаркінгу в управлінні підприємством. Виходячи з обставин, що склалися на ринку, рекомендовано альтернативний варіант розвитку підприємства – впровадження нового обладнання (лінія обробки металоконструкцій).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Об'єктом дипломного дослідження було підприємство ТОВ «НПП БУДРЕСУРС», основним видом діяльності якого є будівництво житлових та нежитлових споруд, електротехнічні та монтажні роботи.

Господарська діяльність ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» протягом 2018-2020 рр. крім 2017 р. була прибутковою, сума активів ТОВ «БУД-ІНВЕСТ ГРУП» зростала.

Господарська діяльність підприємства за весь досліджуваний період, крім 2017 р., була прибутковою. Проте зміни чистого прибутку є нестабільними: за 2018-2019рр. спостерігалось зростання чистого прибутку на 915 тис. грн., а за підсумками 2020 р. чистий прибуток порівняно з 2019 р. знизився на 1599 тис. грн., тобто майже на 9119.

Одержання підприємством у 2017 р. збитку було зумовлене рядом причин: підвищенням витратної складової наданих робіт, послуг на фоні зменшення доходу від реалізації даних робіт; відчутним зниженням інших доходів від операційної діяльності. Зниження чистого прибутку ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» у 2020 р. порівняно із 2019 р. зумовлено, переважно, об'єктивними причинами, зважаючи на зниження практично усіх показників діяльності ТОВ «НПП БУДРЕСУРС». Крім того, у 2020 р. порівняно з 2017 р. збільшилися фінансові витрати підприємства, що в свою чергу негативно вплинуло на розмір чистого прибутку.

За досліджувані роки величина оборотних активів у розпорядженні підприємства зростала. Значне скорочення оборотних активів у 2020 р. (на 1041 тис. грн.) було забезпечене зменшенням сум за статтями: виробничих запасів - на 25 тис. грн. (або 58,97%); дебіторської заборгованості - на 3329 тис. грн. (або 13,64%); грошових коштів та їх еквівалентів - на 73 тис. грн. (до нульового рівня); інших оборотних активів – на 399 тис. грн. (або 38,95%). Підприємство з 2017 р. по 2020 р. через перехід на консервативний тип політики фінансування оборотних активів вийшло на рівень частки

оборотних активів, профінансованих за рахунок власного капіталу, 68,62%.

Пасиви підприємства представлені власним капіталом, довгостроковими та поточними зобов'язаннями. За досліджуваний період джерела формування активів ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» в цілому зростали, крім 2017 р. і 2020 р. протягом яких внаслідок скорочення величини активів відбулось і зменшення потреби у їх фінансуванні. Зокрема, в 2017 р. погашено майже 75% поточних зобов'язань, наявних на початок року, а також за рахунок збиткової діяльності був зменшений власний капітал, не зважаючи на збільшення статутного фонду. У 2020 р. зменшення величини сукупного капіталу було зумовлене погашенням довгострокових зобов'язань.

До початку 2020 р. досліджуване підприємство було фінансово нестійким, оскільки за показниками автономії, концентрації позикового капіталу та фінансового левериджу не додержувались їх нормативні значення, зокрема, частка власного капіталу становила менше 27%, а, відповідно, частка позикового капіталу – більше 73%. Проте за останні 2 роки така ситуація змінилася на протилежну. ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» на кінець досліджуваного – періоду можна назвати фінансово стійким, враховуючи позитивні зміни за усіма показниками, що характеризують його фінансову стійкість.

В роботі проведено сегментацію ринку будівництва в м. Дніпро. Частка ринку», займаного підприємством ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» є незначною, у підприємства є вагомі конкуренти у сфері будівництва.

За результати стратегічного аналізу бізнес-процесів встановлено, що підприємство ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» відрізняється високою фінансовою стійкістю, високим рівнем платоспроможності. Але, підприємство здійснює господарську діяльність в умовах постійних змін в конкурентному середовищі, що призводить до виникнення потенційних загроз, особливо з урахуванням слабких сторін підприємства. Головними загрозами для ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» є зниження попиту за рахунок спаду обсягів будівельно-монтажних робіт, завоювання локальних ринків контрагентами,

можливість втрати ринків збуту у зв'язку з політичною нестабільністю. Ще однією слабкою стороною компанії є кадрова політика - низька ефективність системи стимулювання та оплати праці, відсутність програм професійної освіти, що призводить до втрати високопрофесійних та досвідчених працівників.

На нашу думку, основними критеріями підвищення ринкового успіху досліджуваного підприємства є якість будівельних та монтажних робіт та інвестування в матеріально-технічну базу.

В роботі запропоновано заходи з удосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС»:

1. Реалізація стратегії постійного поліпшення якості TQM та бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві.

2. Удосконалення управління персоналом в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» за пропонованою Програмою.

3. Розвиток проектного менеджменту в ТОВ «НПП БУДРЕСУРС», а саме впровадження нового обладнання (лінія обробки металоконструкцій). В результаті розрахунків проекту було оцінено, що проект може бути прийнятий для реалізації, оскільки чистий теперішній дохід отриманий у ході розрахунків дорівнює 10 985,13 грн., внутрішня норма віддачі склала 21,093%, а період окупності проекту склав 4 роки та 307 днів.

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення бізнес-процесів дозволить ТОВ «НПП БУДРЕСУРС» зміцнити конкурентні позиції на будівельному ринку, суттєво покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ, 2011. 240 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства: монографія. Донецьк, 2009. 245 с
3. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом: навч. посіб. Чернівці, 2009. 112 с.
4. Біловол Р. І. Управління економічним розвитком підприємства в ринкових умовах господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 13. С. 88-92.
5. Брижань І. А. Інструментарій безкризового екологічно орієнтованого управління розвитком промисловості. *Економіка і регіон*. 2013. № 6 (43). С. 27–33.
6. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В.О. SEE–управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія. *Бізнес Інформ*. 2016. №1. С. 145–152.
7. Василенко А.Т., Зозульов О.В. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції [електронний ресурс– Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/108742/103688> (дата звернення: 28.10.2020).
8. Вудвуд В. В. Господарська діяльність як об’єкт впливу на забезпечення прибуткової діяльності підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2012. Вип. 4. С.179-183.
9. Горященко Ю. Г., Байов Б. С. Ринок інновацій в Україні та характеристика інноваційних стратегій. *Економічний Вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 1 (57). С. 132–139.
10. Дорофєєв О. В., Вороніна В. Л., Торяник Ю. Г. Удосконалення

системи управління економічним розвитком аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 36. С. 25–29.

11. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 3.

12. Ерметов Ю. О. До питання прийняття рішень у системах штучного інтелекту URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9535/1/12.pdf> (дата звернення: 03.11.2020).

13. Єременко О. М. Щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах маркетингової орієнтації. *Менеджер*. 2015. № 1. С. 169-173.

14. Жилінська Л.О. Економетрична модель бізнес-процесів щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств машинобудування. *Держава та регіони*. 2016. № 6(93). С. 55-59.

15. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.

16. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. ; НАН України. К., 2015. 336 с.

17. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника. – Хмельницький: ХНУ, 2014. 547 с.

18. Іляш О. І. Моніторинг середовища мотиваційних впливів на підвищення економічних результатів діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 263-270.

19. Кабаченко Д.В. Використання системного підходу під час формування комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С. 56-61.

20. Кіндрат О.В. Сутність та зміст поняття «фінансовий стан підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21. С. 207-211.

21. Коломоєць В. Г. Перспективи розвитку фінансового контролю. *Управління розвитком*. 2011. №2(99). С. 143-145.
22. Колодий Н. Факторний аналіз в категорійному менеджменті [Електронний ресурс] Журнал “Дистрибуція і логістика”. 2016. Режим доступу до ресурсу: <http://logist.fm/publications/faktornyuy-analiz-v-kategoriynom-menedzhmente> (дата звернення: 08.11.2020).
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Екс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Бо жук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
24. Кравчук В. В. Розвиток досліджень діяльності керівників і спеціалістів у сфері управління. *Збірник наукових праць ДНУ*. 2016. Вип. 123. С. 24–29.
25. Краус Н. М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін : монографія. К. : ЦУЛ, 2016. 596 с.
26. Кузь В. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: проблеми достовірності та релевантності інформаційного забезпечення. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 218-221.
27. Кремень В. М. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №1. С. 107-115.
28. Кушніренко О. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним оновленням матеріально-технічної бази виробництва. // *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. № 1.
29. Левицький В. В. Вплив інвестиційного процесу на економічну стійкість підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. 2011. № 4. С.72-78.
30. Лисенко А. М. Теоретико-методологічні та організаційно-прикладні засади розвитку економічного аналізу в умовах інституційних змін. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2011. Вип. 20(2). С.187-194.
31. Мадзігон В. Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Молодь і ринок*. 2011. № 3. С. 21-25.

32. Марчук М.М. Менеджмент трудових ресурсів. *Міжнародний журнал*. 2014. № 7. С. 37–43.
33. Матвійчук Л. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «господарська діяльність підприємства». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12(2). С. 14-18.
34. Найда І. С. Методичні підходи щодо оцінки рівня економічного розвитку підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 1. С. 396-405.
35. Обушак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 92-100.
36. Осадча О. Обліково-аналітичне забезпечення оцінки фінансового стану в умовах невизначеності. *Економічний часопис 39. Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. – 2016. № 2. С. 116-121.
37. Остапенко В.К. Финансовое состояние предприятия: оценка, пути улучшения. *Экономист*. 2014. № 7. С. 24
38. Павленко О.І. Вдосконалення механізму оцінки фінансового стану підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2010. № 2(19). С. 72-78.
39. Падерин И. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия. *Вісник Академії наук України*. 2007. № 1. С. 89 – 95.
40. Піддубна Л.І., Горобинська М.В. Інвестиційно-інноваційні імперативи сучасної структурної політики. *Економіка розвитку*. 2016. № 4 (80). С. 33–43.
41. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібн. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.
42. Попова В. Д. Проблеми аналізу господарської діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 211-215.
43. Потійко Ю. А. Особливості бізнес-планування підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. №18. С. 61-64

44. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент теорія і практика. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
45. Рожелюк В. Роль фінансових інструментів в аналітичній оцінці фінансового стану підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 3(19). С. 221-223.
46. Руда Р. В. Оцінка фінансового стану підприємства: сутність та необхідність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 1. С. 61 – 65.
47. Самойлик Ю. В. Стратегічні напрями економічної політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(2). С. 198-203.
48. Сафронська І.М. Методичні підходи до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка та держава*. 2009. № 11. С. 104-105.
49. Сітковська А. О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 3.
50. Сірко А. Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 541–544.
51. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності функціонування підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 366-369.
52. Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. Маркетинг / за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2009. 1070 с.
53. Строкович Г.В. Методичний підхід до оцінювання якості управління логістичними бізнес-процесами. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 183-188.
54. Турило А.М. Теоретико-методологічні засади визначення сутності і оцінки категорії «економічний стан підприємства». *Актуальні проблеми*

економіки. 2010. № 2 (104). С. 156-159.

55. Терещенко О. В., Курилович Н. В., Князева Е. И. Многомерный статистический анализ данных в социальных науках: учеб. пособие. Минск: БГУ, 2012. 239 с.

56. Управление проектами / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. 6-е изд, стер. М. : Омега-Л, 2010. 960 с.

57. Ушкаленко І., Лотоцький О. Застосування економіко-математичного моделювання в управлінні капіталом підприємства. Збірник наукового журналу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя “Галицький економічний вісник”. № 2 (51). 2016. С. 171 – 178.

58. Хмелевський С. М. Зміна алгоритмів розрахунку фінансово-економічних показників. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 2. С. 179-186.

59. Хотомлянський, О.Л., Знахуренко П.А. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2010. – № 1. С. 111 – 118.

60. Черниш С.С. Діагностика фінансового стану підприємства / С.С. Черниш. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 111-113.

61. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – К.: Кондор, 2009. 434 с.

62. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4. С. 88-95.

63. Шталь Т.В., Писаренко В.В., Гуржій Н.Г., Мелушова І.Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект: монографія. Х.: Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.

64. Anderson C. Makers: The New Industrial Revolution / Chris Anderson. – New York : Random House, Inc., 2012. – 272 p.

65. Porter M. What Is Strategy? / M. Porter. – Harvard Business Review

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток_А.1 (Режим совместности) - Excel (Свой активный продукт)

Актив	Под период	На начало звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	173	167
перша вартість	1001	186	186
накопичена амортизація	1002	13	19
Незавершені капітальні інвестиції	1005	167	62
Основні засоби	1010	3850	3237
перша вартість	1011	6756	9109
знос	1012	4906	5872
інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові фінансові активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
не об'єктовані за методами участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Податочні податкові активи	1045	31	31
інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4211	3628
II Оборотні активи			
Запаси	1100	1773	2521
Поточні фінансові активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2408	21079
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
з торговельно-виробничими організаціями	1135		
з бюджетом	1136		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
інші поточна дебіторська заборгованість	1155		2012
Поточні фінансові інвестиції	1160		
зростаючі та зменшувальні	1165	73	
Догоди майбутніх періодів	1170	7	4
інші оборотні активи	1190	1025	626
Усього за розділом II	1195	27396	25242
III Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	31496	26770
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	

Додаток_А.1 (Режим совместности) - Excel (Свой активный продукт)

Пасив	Под период	На начало звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16500	16500
Капітал у доданок	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	2693	2617
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1983	2219
Неоплачений капітал	1425	()	()
Випушений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	21176	21536
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	3278	584
інші довгострокові зобов'язання	1515	167	14
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільові фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	3445	598
III Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	208	233
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товарами, роботами, послугами	1615	6962	7267
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками з страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Догоди майбутніх періодів	1665		
інші поточні зобов'язання	1690	75	136
Усього за розділом III	1695	6873	7346
IV Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	31496	26770

