

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

**«Допустити до захисту»
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____ О.П. Величко
« ____ » грудня 2020 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Ягнін Є.С.

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

Величко О.П.

Дніпро – 2020

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА

Освітній ступінь - магістр
Спеціальність - 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____ О.П. Величко

“ _____ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентів

Ягніну Євгену Сергійовичу

1. Тема проекту (роботи) „Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства”

керівник роботи Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від « _____ » _____ 2020 р.

№ _____

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи) 07 грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Річні звіти ТОВ „Альбатрос”. Річні плани економічного і соціального розвитку, дані статистичної звітності та нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

- 1) розкрити теоретичні аспекти менеджменту бізнес-процесів в умовах сталого розвитку сучасного підприємства;
- 2) здійснити аналіз загальної економічної діяльності ТОВ „Альбатрос» та показників сталості його розвитку”;
- 3) узагальнити результати фінансового аналізу бізнес-процесів підприємства;
- 4) опрацювати пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління бізнес-процесами у ТОВ „Альбатрос”.

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

1. Структура виробничих запасів на ТОВ «Альбатрос» за 2019 р.

2. Квадрат конкурентного потенціалу ТОВ „Альбатрос”.

3. Схема матриці стратегічного аналізу бізнес-процесів, які є центрами доходів у ТОВ „Альбатрос”.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Інформаційні системи і технології			

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	травень 2020 р.	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	червень-липень 2020 р.	
3.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	серпень-вересень 2020 р.	
4.	Розрахунок та написання проектного розділу роботи	жовтень 2020 р.	
5.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2020 р.	
6.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2020 р.	

Студент-дипломник _____

Керівник проекту _____

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства»

Дипломна робота 97 с., 28 рис., 19 табл., 3 додатки, 61 літературне джерело.

Об'єктом дослідження виступив процес управління операційною діяльністю в умовах товариства з обмеженою відповідальністю „Альбатрос”.

Метою роботи є вивчення механізму забезпечення ефективного управління бізнес-процесами підприємства в сучасному економічному середовищі, а також розробка пропозицій щодо їх удосконалення в умовах діяльності конкретної організації.

При виконанні дипломної роботи було використано методи: монографічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, графічний, прогнозування, фінансового аналізу, економетричного моделювання, графічного дизайну, матричного моделювання та ін.

Обґрунтовано пропозиції щодо підвищення рівня організації бізнес-процесів підприємства у довгостроковому періоді. Виявлено стратегічні напрями розвитку центрів доходів підприємства на перспективу. Запропоновано стратегію формування бізнес-процесів у контексті планування товарної політики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Бізнес-процес. Центр доходів. Стратегія. Система. Менеджмент. Удосконалення. Результативність. Матриця.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бизнес-процесс. Центр доходов. Стратегия. Система. Менеджмент. Совершенствование. Результативность. Матрица.

KEYWORDS

Business process. Income center. Strategy. System. Management. Improvements. Effectiveness. Matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Менеджмент як процес управління операційними системами.....	8
1.2. Особливості управління бізнес-процесами в умовах конкурентного розвитку.....	13
1.3. Бізнес-процеси як об'єкт стратегічного управління.....	26
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	29
2.1. Організація та ефективність менеджменту бізнес-процесів в організації.....	29
2.2. Оцінка бізнес-процесів у контексті фінансово-економічного розвитку організації.....	36
2.3. Економетричне моделювання бізнес-процесів щодо впливу інвестицій на формування сталого економічного розвитку підприємства..	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	62
3.1. Удосконалення стратегічного управління конкурентноспроможністю операційних процесів підприємства.....	62
3.2. Стратегічний менеджмент бізнес-процесів щодо обсягів виробництва традиційної продукції.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов діяльності суб'єктів різних форм господарювання перед ними стоїть завдання підвищення рівня економічної стабільності. Зміцнення рівня сталості економічного розвитку підприємства узалежене від повноти наближення до стратегічних та тактичних цілей. У кризових умовах, що супроводжують сучасний період функціонування економіки ключовими тактичними цілями є: ліквідація неплатоспроможності організації; відродження економічної сталості організації; зміна управлінської стратегії з метою пришвидшення соціального та економічного зростання.

Зниження неплатоспроможності організації можливе лише за рахунок досягнення цілей оперативного характеру. Серед яких найважливішими є: зниження обсягу зовнішніх фінансових поточних зобов'язань організації; зниження обсягу фінансових поточних внутрішніх зобов'язань організації; збільшення обсягу фінансових активів, що створюють умови для покриття поточних фінансових зобов'язань.

Відродження економічної сталості організації можливе тільки через досягнення стратегічних та оперативних цілей: зростання обсягу позитивного фінансового потоку; зменшення суми споживання фінансових ресурсів організації у поточному періоді.

Менеджментом є управління процесом розв'язання завдань за участю численних осіб. До того ж часу організаційні структури (організаційна побудова підприємства), а також використаний управлінський інструментарій являє собою означений бік управління бізнес-процесами.

Організація операційних процесів підприємства не може бути оцінена у контексті „добре” або „погано”. Її структура має постійно адаптуватися до мінливих управлінських ситуацій. А, отже, організація має бути організована так, щоб на першому місці були готові товари і послуги, за котрі сплачує споживач, а на другому місці - внутрішні проблеми підприємства щодо бізнес-процесів, незважаючи на їхню важливість і значущість.

Знання є основою сучасного економічного науково-технічного прогресу. Вони стають джерелом добробуту. До того ж варто зазначити, що наслідки матеріальної шкоди, яка може бути заподіяна конкретній державі як сьогодні, так і завтра, мають бути подолані.

Сучасна статистика демонструє неефективне використання виробничо-комерційного потенціалу багатьма підприємствами України. Це свідчить про низьку ефективність бізнесу майже у всіх галузях економіки. А, отже, зростання ефективності виробництва на українських підприємствах є одним із найважливіших завдань як держави, так і безпосередньо самих підприємств.

Основою успіху діяльності будь-якої організації є постійне підвищення ефективності бізнесу, систематичний аналіз виробничо-господарської діяльності, розробка й запровадження заходів, які спрямовані на підвищення соціально-економічної ефективності виробництва.

Нині забезпечення сталої роботи організацій щодо випуску конкурентоспроможної продукції є завданням пріоритетної важливості для усіх рівнів управління.

Наразі є актуальним зменшення операційних витрат раціональне поєднання матеріальних ресурсів, забезпечення більш високих фінансово-економічних показників, зростання продуктивності праці й ефективності бізнесу. Для їх вирішення суттєве значення має поліпшення управління через підвищення його ефективності, оволодіння методами продуктивного управління бізнес-процесами на виробництві, а також аналіз і порівняння показників ефективності бізнесу підприємства.

Важливою умовою вирішення окреслених завдань є дослідницький пошук, аналіз, узагальнення практики, а також обґрунтування такої системи управління організацією, що могла б забезпечити умови для підвищення ефективності бізнесу й насичення ринку високоякісною продукцією, яка може бути доступною для масового споживача.

Для належного функціонування ринку продажів має значення інтегрування відкритості внутрішнього ринку, а також процедури захисту від

зовнішніх конкурентів. Взаємодія і взаємовплив згаданих ринкових інструментів забезпечує ринок готової продукції гнучким і динамічним ресурсом. Це створює умови для повноцінного взаємовпливу. Його регуляторами є попит, пропозиція, конкуренція, а також система цін. Процес взаємодії цих складових полягає у тому, що намагання максимізувати прибуток змушує підприємців спрямовувати ресурси на виробництво тих готових товарів та послуг, що понад усе потребує суспільство.

Метою роботи є вивчення механізму забезпечення ефективного управління бізнес-процесами підприємства в сучасному економічному середовищі, а також розробка пропозицій щодо їх удосконалення в умовах діяльності конкретної організації.

Для досягнення цієї мети були поставлені і виконані такі *завдання*:

- розкрито теоретичні аспекти менеджменту бізнес-процесів в умовах сталого розвитку сучасного підприємства;
- здійснено аналіз загальної економічної діяльності ТОВ „Альбатрос» та показників сталості його розвитку”;
- узагальнено результати фінансового аналізу бізнес-процесів підприємства;
- опрацьовано пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління бізнес-процесами у ТОВ „Альбатрос”.

Предметом дипломної роботи є теоретичні та практичні аспекти менеджменту бізнес-процесів підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління операційною діяльністю в умовах ТОВ „Альбатрос”.

Інформаційною базою досліджень виступили: дані бухгалтерського обліку, економічна звітність, статут підприємства, законодавчі та нормативні акти з питань обліку та планування, наукові праці та літературні джерела з проблем менеджменту, економіки, фінансів, планування і т. ін.

В процесі підготовки дипломної роботи застосовувалися такі *методи* досліджень: монографічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-ло-

гічний, графічний, прогнозування, фінансового аналізу,⁷
економетричного моделювання, графічного дизайну, матричного
моделювання та ін.

Дипломна робота складається із анотації, вступу, теоретичного,
аналітичного і проектного розділів, висновків та пропозицій, списку
використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Менеджмент як процес управління операційними системами

Функціонування та діяльність органів управління забезпечується безпосередньою компетенцією і можливостями підприємницьких організацій, компаній та підприємств [15, 58, 60].

Підприємства можуть різнитися за розмірами, менеджментом та сферою діяльності, технічнологічними процесами тощо. Однак вони як окремі операційні системи мають і низку однакових характеристик (загальні риси), серед яких ключовою можна вважати завдання менеджменту - обумовлені об'єктивним тактичним напрямом або сферою функціонування, чинники цілісності яких гарантує продуктивну злагоджену дію сумісної праці [45, 51].

Беззупинний процес менеджменту організації поділяється на спеціалізовані функції із метою узагальнення видів груп операцій за виконавцями, а також впорядкування процесу операційного управління.

Для групування завдань менеджменту застосовуються деякі ознаки:

Такі ознаки дозволяють виокремити загальні і конкретні завдання управління. Виокремлення функцій менеджменту пов'язане із започаткуванням процесного підходу до формування технології менеджменту.

Процесний підхід уперше згадувався прихильниками школи адміністративного (класичного) управління. Вони хотіли визначити завдання управління. Однак вони розглядали такі функції як незалежні поміж собою. Процесний підхід навпроти розглядає функціональний менеджмент як взаємопов'язану систему [8, 27, 28].

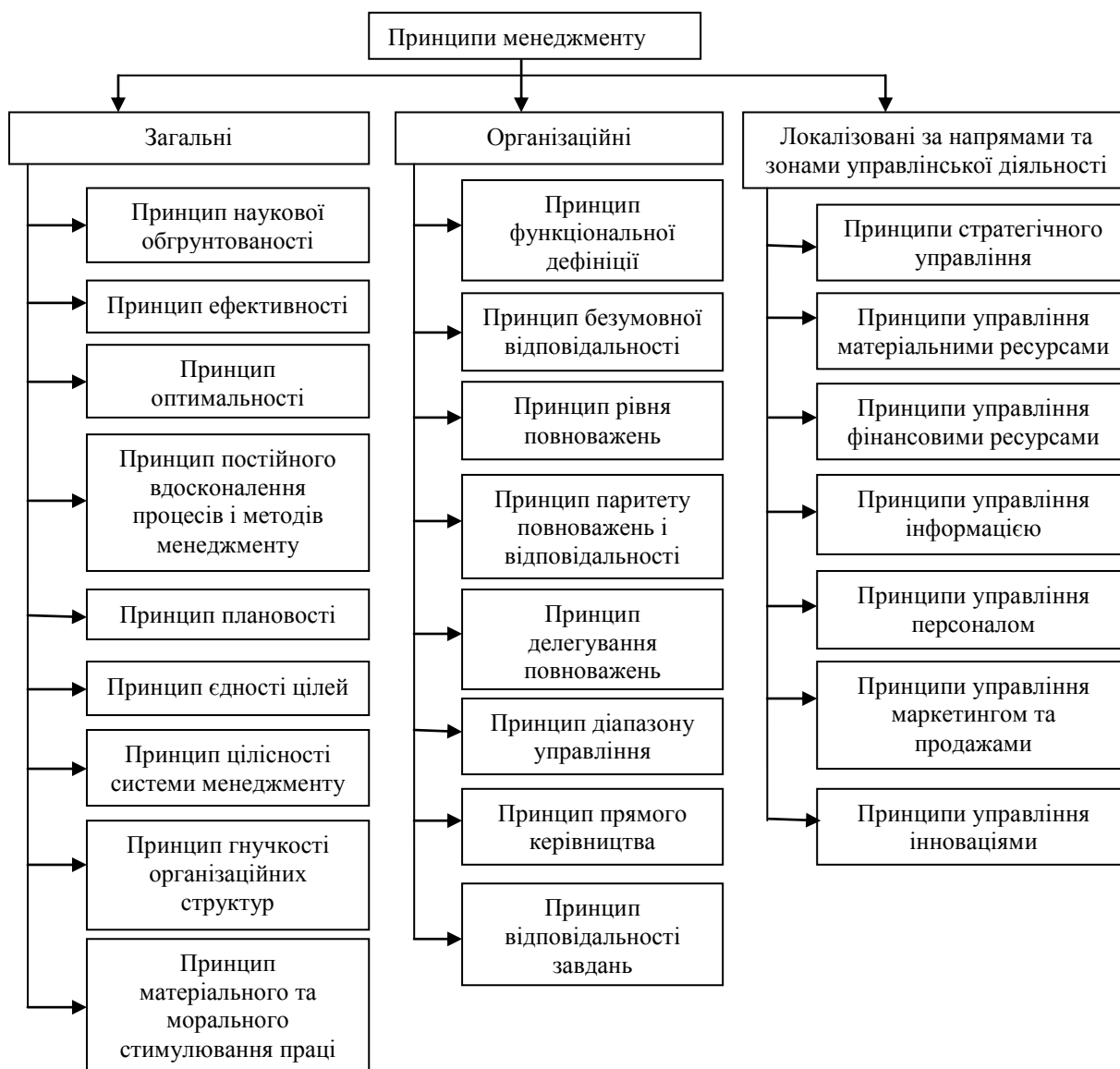


Рисунок 1.1 Класифікація принципів менеджменту [39, 44]

У психології зазвичай виділяють такі процесуальні компоненти будь-якої дії: мета, мотив, спосіб, результат.

У залежності від компонентів діяльності, які є предметом менеджменту, можна виділити чотири основні завдання управління (табл. 1.1)

Відповідно до четвертої основи системи функції менеджменту можна

виділити механізми планування, організації, стимулювання, а також механізми контролю.

Ще іншою основою є завдання менеджменту, вирішення яких має забезпечити той чи інший механізм управління підприємством.

Таблиця 1.1 Види та компоненти управління [40, 44]

Вид управління	Компоненти управління			
Процесне управління (функції)	планування	організація	стимулювання	контроль
Стадії управління	концепція	розробка	реалізація	завершення
Управління діяльністю	управління цілями	управління технологією	управління мотивами	управління результатами

Доцільно запропонувати виділені у теорії менеджменту механізми, що вже стали свого роду ключовими словами (табл. 1.2). Такі механізми менеджменту відносяться здебільшого до мотиваційного управління компанією [44].

Варто зазначити, що видова різноманітність, наведена в таблиці 1.2, є досить умовною. Бо з одного боку, значеннями ознак класифікації є детально досліджені класи механізмів управління, а з іншого боку один і той же клас механізмів може застосовуватися для реалізації декількох різних завдань менеджменту.

Таблиця 1.2 Функції та механізми управління [44]

Функції управління	Механізм
Планування	механізми розподілу ресурсу, активної експертизи, механізми внутрішніх цін, конкурсні механізми та механізми обміну
Організація	механізми змішаного фінансування, противитратної механізми, «витрати - ефект», механізми самоокупності, механізми страхування, механізми оптимізації виробничого циклу та механізми призначення
Стимулювання	механізми стимулювання за індивідуальні результати, стимулювання за результати колективної діяльності, уніфікованого стимулювання, «бригадної» оплати праці,

	механізми стимулювання в матричних структурах управління
Контроль	механізми комплексного оцінювання, механізми згоди, багатоканальні механізми та механізми додаткових угод

Наведені функції мають тісну кореляцію між собою в єдиному процесі системи менеджменту. Процесів організації, планування, мотивації та контролю, які забезпечують системне формування й стратегічне досягнення цілей підприємства [44, 51, 59].

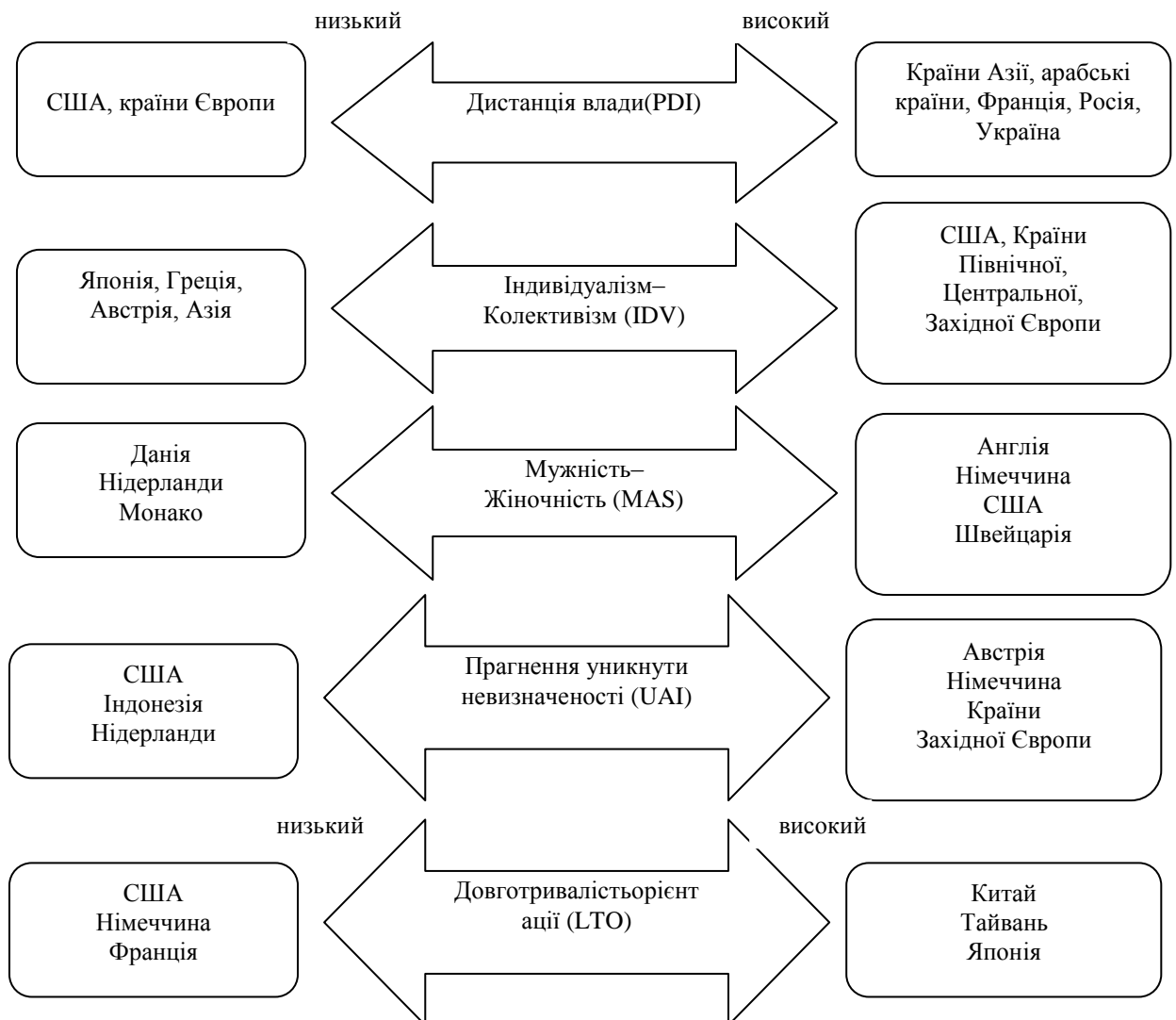


Рисунок 1.2. Методика Г. Хофстеді щодо розподілу управлінських культур країн світу [40, 59]

Персонал підприємства має низку основних ознак. Зокрема, трудові стосунки з роботодавцем, які обумовлені контрактом. Організація не завжди

дотримується умов трудового законодавства, і у окремих випадках не укладає контрактів із працівниками. А, отже, позбавляючи персонал соціального захисту і гарантій. Можливі також варіанти за яких, співвласники та власники підприємства, які працюють в організації, і обліковуються у його штатному розписі, одержують заробітну платню незалежно від визначеної стабільної частки доходу.

Окрім того, важливою є наявність у працівників належних професійних компетентностей, тобто відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, професії, спеціальності, компетенції у вирішенні конкретних виробничо-технологічних питань.

Список професійних характеристик працівника уможлиблює визначити категорію, до якої доцільно його відносити.

Ключовими категоріями персоналу є: менеджери, фахівці, службовці, робітники та ін. Основною ознакою є і формування конкретних і досяжних цілей організації для своїх підлеглих, а робітники у свою чергу формують їх ефективність.

У сучасній економічній сфері до кадрового простору включається не лише персонал підприємства. Складовою часткою кадрового простору можна також вважати власників акцій, що не на підприємстві, але заінтересовані у виробничо-технологічному процесі. Рада директорів входить також до складу кадрового простору організації. Рада директорів здійснює відповідальність за ухвалення оптимальних рішень в організації і ведення операційної діяльності. До соціологічних методів менеджменту варто віднести: методи менеджменту масово-соціальними подіями; методика менеджменту груп, колективів, органів, внутрішньо-групових процесів; явища управління індивідуальною та особистісною поведінкою [22, 39, 54].

Організаційні методи управління ґрунтуються на мотивах примусового впливу. Їх зумовлене існування й практичне застосування має відповідати інтересам споживача у спільній організації праці. Організаційні методи управління є комплексом способів і прийомів впливу на колектив. Вся організаційна методика менеджменту розподіляється на розпорядчі та

регламентні [15, 44].

1.2 Особливості управління бізнес-процесами в умовах конкурентного розвитку

Сучасні умови підсилення конкуренції зобов'язують компанії розширювати спектр засобів конкуренції, підвищувати конкурентоспроможність бізнесу.

«Конкурентоспроможність компанії означає здатність вигідно продавати продукцію за ціною, яка не вища і не гірша за якість, ніж будь-який інший аналог у своїй ринковій ніші» [10].

Під конкурентоспроможністю товару розуміється сукупність його характеристик якості та собівартості. Це відповідає конкретним потребам споживача і вигідна покупцеві. До того ж відрізняється від конкурентних аналогічних товарів [10, 47, 61].

Конкурентоспроможність є здатністю діяти в умовах ринкових відносинах, а також отримувати відповідний прибуток за науково-технічне удосконалення бізнесу, стимулювання робітників та підтримку продукції на високому рівні якості.

Конкурентоспроможність визначається на підставі прогнозів потреб клієнтів, а також покращення якості продукції організації стосовно необхідних затрат та прогнозованого доходу [19].

Конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що відображає ситуацію підприємства на ринку порівняно із ситуацією підприємств-конкурентів, що формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Конкуренція є одним із способів ведення підприємництва на ринку. Але це форма капіталу, у якій один капітал конкурує з іншим. Конкуренція (на думку Адама Сміта) є тією ж «невидимою рукою», що координує діяльність усіх учасників у ринкових відносинах [19, 29, 36].

Конкуренція є організаційною та економічною підвалиною, необхідною для створення компаній науково-технічного прогресу. Підсумковим результатом впровадження науково-технічного прогресу є значне зростання ефективності громадського виробництва, повне задоволення потреб споживачів готової продукції і послуг, а також наявна надійна та довгострокова більшість конкурентних організацій на цільовому ринку.

Як засвідчує практика функціонуючої сучасної економіки, конкуренція є однією із основних та загальновизнаних економічних категорій. Але це об'єктивна і досить загальна категорія [26, 49, 57].

Відповідно до загальної економічної теорії, будь-який ринок, незалежно від його приналежності, чітко функціонує на основі трьох основних явищ:

- ціна товарів або послуг;
- взаємодія попиту та пропозиції, кон'юнктура ринку;
- конкуренція.

Найпоширенішим у науковій та навчальній літературі є тлумачення сутності поняття «конкуренція».

Конкуренція є активним процесом взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між виробництвом та провайдерами, що відбувається під час продажу на сучасному ринку продукції, ресурсів, а також добродесна конкуренція між ізольованими постачальниками товарів-послуг та виробниками за найвигіднішими умовами продажу [11, 38, 46].

Предметом конкуренції є товар-послуга, а об'єктом є споживач-покупець-замовник.

Конкуренція, зазвичай, відповідає за такі завдання [13, 29]:

- установлення та визначення ринкової вартості товарів-послуг;
- порівнювання індивідуальних цінностей, а також розподіл переваг щодо ефективності застосування затрачених ресурсів;
- регулювання потоку капіталів між різними ринками,

галузями для підвищення рівня ефективності, який досягнуто через їх використання.

Між організаціями існує два типи конкуренції. Серед них: видима і недоступна [3].

Світовий досвід демонструє, що трансформація економіки до ринково-господарських відносин викликає потребу розробки ефективних шляхів і методів менеджменту господарської діяльності. Традиційні теорії управління потребують за цих умов модернізації і адаптації до середовища ринку. Одним з найбільш перспективних науково-практичних спрямувань у економіці є логістична галузь знань. Логістика у взаємодії з маркетингом являє собою найбільш прийнятний на сьогодні альтернативний варіант системи менеджменту та регулювання економіки.

Бажаючи підвищити ефективність власної праці, підприємства завжди намагалися контролювати технологічні стадії, що є попередниками ключового виробництва чи його супроводжують [2, 9, 17].

Здійснюючи оцінювання особливостей логістичного менеджменту, потрібно враховувати таке. Підходи до розроблювання та експлуатації системи логістичного управління організацій, що підтримують конкурентні стосунки, навпаки, розвивають інтегровані стосунки, тобто відповідні теорії менеджменту є ланками постачання, конче відрізняються між собою. У першому випадку, у принципі, мова йде не про створення цілеорієнтованої (ефективної) поведінки. Тобто про процес менеджменту як системи ланцюга поставок загалом, так і логістичної підсистеми. Тут можна вести мову тільки про формування раціональної системи логістичного обслуговування з позиції окремих підприємств. За інших умов, коли до ланцюга постачань додається концепція управління нею як цілісною системою, то виникає завдання розробки раціональної системи логістичного управління з позиції власне ланцюга постачань. Ключові проблеми, із якими зустрічаються виробничо-товарельні організації, розроблюючи підсистеми логістичного управління, представлені на рисунку [6, 16, 46].

Одна з проблем, яка вимагає вирішення, – якій з організацій (сторони)

ланки ланцюга поставок доцільно взяти на себе відповідальність за створення умов для тієї або іншої логістичної послуги. Поява такої проблеми зумовлене тим, що якраз логістичні процеси забезпечують перехід продукції від однієї організації до іншої. До того ж часу безпосередньо логістичні процеси, на відміну від інших, які можна виокремити у структурі виробничо-торговельного процесу підприємства, можуть потенційно виконуватися кожною зі сторін, яка становить відповідну ланку ланцюга поставок.

Відносини конкурентних організацій виходять з того, що підприємство підвищує ефективність роботи за рахунок своїх постачальників або споживачів. За цих умов вплинути на характер рішення виробничо-торговельного підприємства щодо доцільності прийняття їм на себе відповідальності за забезпечення окремих логістичних послуг можуть, наприклад, такі чинники як:

- наявність власного структурного підрозділу, що надає логістичні послуги, або наявність контрольованої організацією господарської одиниці, що є суб'єктом ринку цих послуг;

- співвідношення між прибутковістю основного або профільного бізнесу і бізнесу з надання логістичних послуг;

- адміністративні і правові умови, які склалися на ринку логістичних послуг [7, 12, 18].

У зазначених обставинах виробничо-торговельні підприємства можуть прийти до схожого висновку щодо доцільності прийняття відповідальності за забезпечення окреслених логістичних послуг: прийняти чи відмовити. За існування конкурентних стосунків між постачальниками і споживачами можна чекати, що остаточне рішення вибору відповідальної сторони буде залежати від рівня збалансованості розподілу впливу у відносинах організацій, що складають відповідну ланку постачань, і якості їхнього менеджменту. Отже, сторона, що одержує «право» на логістичне обслуговування в ланці постачань, не обов'язково в стані забезпечити менші, щодо іншої сторони, логістичні витрати, а якість вище, або, принаймні, що погодиться з вимогами логістичних стратегій споживачів (постачальників).

До того ж часу, зміни у рівні затрат або якості логістичного обслуговування не обов'язково знайдуть адекватне відображення в ціні на той проміжний продукт, у собівартість якого будуть включені відповідні логістичні витрати.

Коли підприємства, що працюють у визначеному ланцюзі постачань, очікують, що добробут їхніх власників підвищиться завдяки привнесенню концепції менеджменту, це означає, що філософія їхньої діяльності кардинально змінюється. Таким змінам відповідає підхід, стосовно до якого рішення щодо проблеми вибору сторони, відповідальної за логістичне обслуговування, повинне прийматися виходячи зі ступеня його впливу на показники витрат і якості забезпечення руху загального ланцюга щодо постачань матеріального й інформаційного потоку. До того ж варто ураховувати, що при об'єднанні виробничо-торговельним підприємством систем логістичного обслуговування, прилягаючих ланок декількох ланцюгів поставок (наприклад, тільки проектованої і таких, у рамках яких це підприємство вже функціонує), можна чекати ефекту синергії. Зокрема, особливе значення при виборі сторін, що відповідають за керування процесами перевезень в окремих ланках ланцюга постачань, здобуває аналіз умов експлуатації парків автомобільних транспортних засобів, що залучаються до транспортного обслуговування. Рішення щодо вибору відповідальної сторони може обумовити істотні зміни в значеннях експлуатаційних показників використання таких парків і, як наслідок, рівні відповідних витрат [1, 5, 43, 48].

Ще одна проблема, що має бути вирішена під час розробки систем логістичного менеджменту. Це те, на яких умовах буде виконана кожна логістична послуга. Чи буде вона виконана потужностями власного структурного підрозділу з логістики (можливість створення якого лише розглядається, або уже функціонуючого), зусиллями третьої сторони або передбачається об'єднання таких варіантів у певному сполученні. Для виявлення умов логістичного менеджменту можливостями сторонніх підприємств як рівноцінні застосовуються категорії «логістичне

обслуговування силами третьої сторони», «логістика третьої сторони» тощо. Крім того, словосполучення «третя сторона» демонструє, що логістичні послуги надаються до виконання третій стороні, щодо підприємств, які становлять визначену ланку логістичного ланцюга постачання.

Враховуючи збільшення обсягів логістичних послуг, що передаються для виконання третій стороні, як світову тенденцію, серед чинників, що зумовлюють розвиток цих процесів, найчастіше називають тиск безперервний жорсткої конкуренції, зростання чекань стосовно рівня логістичного обслуговування, прогресу у інформаційних технологіях. Дослідники США, аналізуючи роботу в 1990 роках компаній ринково розвинутих країн, що забезпечують логістичне обслуговування на умовах третьої сторони, дійшли до таких висновків:

- найчастіше третій стороні передаються такі послуги, які мають виконуватися на постійній підставі, однак вони не є для організації основними і потребують використання спеціалізованих активів;
- головна декларована причина використання логістичних послуг на умовах третьої сторони – це зменшення затрат або підвищення якості обслуговування клієнтів. На думку експертів, забезпечення логістичного обслуговування зусиллями третьої сторони дозволяють отримати доступ до фахових навичок, зменшити ризик інвестицій, збільшити ефективність управління, а також скористатися перевагами отримання ефекту економії масштабів виробництва.

Беручи до увагу тенденцію поступового зростання частки логістичних послуг, які виконуються третьою стороною. До того ж варто пазначити, що значна частка організацій різних галузей економіки продовжує надавати перевагу своїм логістичним структурним підрозділам, у тому числі, транспортним. Найчастіше в переліку чинників, які заважають переходу на обслуговування іншою стороною, називають можливість втрати чіткого прямого контролю виконання логістичних послуг, невизначеність стосовно рівня їхнього забезпечення, а також питання прямих затрат, що буде нести

організація, передавши ті або ж інші логістичні послуги до виконання іншій стороні. До того ж визначають чинники надійності та гнучкості логістичного обслуговування, стосунків із провайдерами і споживачами, тривалістю часу виконання замовлень і т. ін. [14, 21, 25].

Доцільно зазначити, що сенс підстави і подальшої експлуатації своїх логістичних структурних підрозділів на різних етапах функціонування економіки різних держав оцінюється не однозначно. Зокрема, в умовах досить чіткого регулювання ринків вантажних транспортних перевезень, що мали місце до 70-80-х рр. ХХ ст. у багатьох ринково розвинутих державах світу, виробничо-торговельні організації інтегрували транспортні структурні підрозділи на умовах власних, впливаючи, як правило, мети зниження затрат транспортного сервісу. Одним з наслідків дерегуляції, який сприяв розвитку чистої конкуренції на різних ринках, стало зменшення цін на транспортні послуги іншою стороною, за одночасного збільшення їхньої якості. В цих умовах роль свого транспорту буде поступово змінюватися. Він починає розглядатися не лише як засобі мінімізації затрат транспортного обслуговування, а більше як засіб розподілу, що може створити істотно більш високу, по визначених параметрах, якість транспортного обслуговування. Згідно результатів опитування 248 компаній, проведеного в рамках досліджень Національної ради власного вантажного автомобільного транспорту (США), як основні чинники, які змовлюють формування своїх парків автомобільних транспортних засобів, були названі за мірою значущості:

- надійність транспортного сервісів;
- встановлена тривалість часу здійснення замовлення на транспортування;
- можливість швидкої реакції;
- підтримка контактів зі споживачами;
- відносно низькі затрати транспортного сервісу у порівнянні із іншими можливими варіантами його забезпечення за такого ж рівня якості [23, 24, 32, 37].

Дослідники дійшли висновку, що більше, ніж коли-небудь вище керівництво компаній, що має власні парки транспортних засобів, вказує на рівень сервісу споживачів як на кращий спосіб розподілу компаній на ринку. За цих умов власні структурні підрозділи першочергово виступають як засіб доведення до такої диференціації. Якість послуг з транспортування, поряд з якістю самої продукції, яка доставляється, рівнем після продажного обслуговування і, є чинником конкурентоздатності виробничо-торговельного підприємства.

Беручи до уваги, що власні парки автомобільних транспортних засобів продовжують мати істотні конкурентні переваги щодо третьої сторони в багатьох бізнес-ситуаціях, разом з тим необхідно помітити, що ефективність їхнього використання залишається невисокою. Одна з основних причин цього полягає у тому, що ігнорується особлива, гнучка, природа таких активів, як автотранспортні засоби, їхня здатність до адаптації. Як зауважує менеджер дистриб'юційної компанії А. Арбор: «Коли ви дивитеся на промислові підприємства, склади й інші елементи ланцюгів постачань, то усвідомлюєте, що власні парки мають найбільші адаптаційні можливості. Вони можуть переміщатися, а виробничі організації – не можуть. Однак, не звертаючи уваги на це, більшість компаній так здійснює керування власними парками, начебто вони є неподільними фіксованими по величині активами. Це суперечність» [58].

Як підсумок, можна припустити, що перспективний конкурентний розвиток власних парків і організацій, які надають транспортні послуги на умовах третьої сторони, буде відбуватися за принципом «руху назустріч». І якщо підвищення конкурентоздатності власних парків у індустріально потужних країнах буде пов'язуватися, переважно, зі зниженням витрат на послуги, то організації, що надають транспортні послуги на умовах іншої сторони, мають працювати над підвищенням якості. Вирішення проблеми підвищення конкурентоздатності власних парків через зниження витрат пов'язується, першочерго, із підвищенням ефективності використання транспортних засобів, які складають ці парки. До того ж необхідно

ураховувати, що, здійснювана в Україні транспортна політика, на відміну від багатьох індустріально розвинутих держав світу, поки не обмежує можливостей використання власних парків на умовах іншої сторони [29, 46, 53, 56].

Третя проблема, що повинна бути вирішена шляхом розробки систем логістичного сервісу, виникає, коли менеджери організацій припускають залучити для виконання логістичних послуг третю сторону. Зміст проблеми полягає в оцінці і виборі постачальників логістичних послуг.

Задача визначення постачальників логістичних послуг у найбільш загальному вигляді є багатокритеріальною. Можна пропонувати обирати критерії з показників таких трьох груп: витрати на придбання, якість виконання логістичних послуг, спроможність організацій, які забезпечують логістичне обслуговування, підтримувати необхідний рівень показників витрат і якості у встановленому періоді.

Еволюція концепції керування ланцюгами поставок при одночасному підвищенні вартості і складності координації операцій з логістичного обслуговування підприємств поступово призводить до розвитку інституту функціональних постачальників логістичних послуг.

Завдання щодо визначення функціональних провайдерів виходить з необхідності вибору кращого (обмежено малої кількості кращих) за встановленою сукупністю критеріїв.

Крім того, не передбачається обмеження обсягів замовлень, які можуть бути передані окремому провайдеру і, відповідно, їм прийняті до виконання, через обмеження виробничих потужностей, структури парків транспортних засобів зі спеціалізації та вантажопідйомності, рівня знань і навичок персоналу, наявності ліцензій і дозволів, умов ефективності використання виробничих потужностей. Як обмеження можуть рахуватися тільки політика і стратегії споживачів і постачальників логістичних послуг щодо умов конкуренції, які залишаються предметом для обговорення [1, 22, 38, 44].

Однак, збільшення за сучасних умов частки великих виробничо-

торговельних організацій, зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності, глобалізація підприємництва вимагають від логістичних провайдерів розвитку регіональних і міжнародних систем поставки вантажів, розширення спектра послуг і т. ін. Можна очікувати, що ефективне вирішення цих питань пов'язується із придбанням логістичними провайдерами, які працюють по основних контрактах, логістичних послугах по субконтрактах.

Здавалося б, можна припустити, що у стосунках між усіма організаціями, які складають ланцюг постачань, де реалізується концепція керування, необхідно прагнути до впровадження інтеграційних засад. Між тим розвиток інтеграційних стосунків потребує значно більших зусиль щодо становлення та підтримки набагато далі, ніж розвиток конкурентних стосунків.

Отже, керівник зіштовхується з необхідністю вирішення наступної задачі: у котрих випадках розвивати принципи інтеграції, а в котрих дотримуватися умов, так званих, звичайних ринкових контрактів. Наприклад, для виробничо-торговельного підприємства можуть бути достатні транспортні послуги, які полягають у здійсненні регулярних перевезень вантажів на визначених установлених маршрутах, або послуги зі збереження, надані складами загального користування. За таких умов стосунки з логістичними провайдерами, які надають дані послуги, можуть ґрунтуватися на основі принципів конкуренції [2, 32, 47].

А, отже, формування раціональної системи логістичного обслуговування організацій потребує комплексного вирішення проблем визначення підприємств (сторін), які відповідальні за виконання логістичних послуг, вибір умов забезпечення останніх: власні сили або/і третя сторона, а також розподілу замовлень між постачальниками третьої сторони.

У тих умовах, що складаються, розробки раціональних систем керування процесами логістичного обслуговування зформульовані із позиції виробничо-торговельних організацій. Але і підходи до менеджменту підприємств, які надають логістичні послуги, в умовах реалізації концепції

управління ланцюгами поставок мають отримати істотні зміни [14, 51].

Збільшення системи реалізації товарної продукції є сьогодні одним із ключових завдань, що стоять перед керівництвом організацій в умовах національної економіки. Постійні витрати, що пов'язані з реалізацією продукції, і зростання їх частки у ВВП (валовому внутрішньому продукті), посилення конкурентних змагань за ринки збуту і підвищення вимог споживачів до якості обслуговування. Усе це зумовило зміни управлінської парадигми щодо визнання стратегічної ролі сфери менеджменту матеріальних потоків [21, 43].

Американський фахівець у сфері маркетингу і логістики Б. Лалонде окреслив ці зміни як становлення «четвертої стадії управлінської орієнтації». До того ж часу попередніми етапами були раціоналізація виробничого процесу із метою підвищення продуктивності, орієнтація на фінансові аспекти керування підприємством, а також концепція маркетингу [59].

Корекції в управлінській орієнтації стали причиною опрацювання нової концепції управління матеріальними потоками, що отримала назву «логістика».

Зміст концепції полягає у поєднанні усіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача у єдиний комплекс, що називається комплексом логістики. Парадигма передбачає значні резерви економії корпоративних витрат. Дослідження, які проводилися Національною радою по управлінню фізичним розподілом [National Council of Physical Distribution Management, USA] показали, що впровадження інтегрованої логістичної системи може спричинити до економії в обсягах 10-20% від загальних корпоративних витрат [46, 58, 59].

Сучасні методи підвищення ефективності управління матеріальними потоками представляють практичний інтерес для української економіки, їх використання дасть можливість підприємствам нашої країни ефективно діяти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ефективність впровадження в підприємницьку діяльність теорії

логістики полягає, в першу чергу, у прискоренні матеріальних потоків і можливому певному зниженні сукупних затрат на виробництво і реалізацію товарів. Це означає, що саме ці функціональні сфери вимагають проектування нових логістичних рішень. Найсуттєвішими об'єктами названих функціональних сфер, що створюють умови для проектування та впровадження логістичних рішень, вважаються дані наведені в таблиці 1.3 із вказівкою про значимість у процесі менеджменту.

Таблиця 1.3. Цілі та інструменти логістичних рішень [46]

№ п/п	Об'єкти логістичних рішень	Цілі рішень	Методичний інструментарій	Примітки (умови)
1	Вибір запасів	а) Вибір для: –власного виробництва; –стороннього виробництва; –УП-постачання. б)Балансування виробничих потужностей.	ABC-аналіз; XYZ-аналіз; Балансовий метод розрахунку та використання потужності.	Відомості про глибину виробництва
2	Вибір технологій	а) ресурсозберігаючі технології; б) технології в залежності від середнього розміру замовлення.	Технологічне порівняння варіантів технологій	Відомості про максимальний розмір замовлення.
3	Вибір постачальника	Встановлення належного вихідного виробника/ постачальника	Розрахунок матриця вартісних оцінок	Оптимізація стратегій постачання в напрямку SingleSourcing
4	Концепція транспортування і складування в постачанні і	Обґрунтування стратегії: –вибір належного шляху запасів; –вибір виду транспорту (зовнішньо-виробничого)	Розподільчі матриці	Відомості про стратегії складування і можливі види транспорту
5	Планування виробничого	а)Встановлення замовлення всередині підприємства; б) вибір і формуван-	Розрахунок оптимальної величини партії. Табличні	Відомості факторного впливу на величину партії

	процесу	ня замовлення: –замовлення за бажанням клієнтів; –блочні (партіями) замовлення клієнтів; –безіменні замовлення.	методи розрахунку вартісних оцінок	
6	Управління і регулювання виробничого процесу	а) скорочення технологічного часу виготовлення; б) гармонізація виробничого процесу	Розподіл партій. Операційний та ситуаційний аналіз	Відомості про формування технологічного часу.

Цей результат можливий через практичне задіяння інструментарію логістичного планування та менеджменту логістичних процесів. До того ж увага має концентруватися на основних фазах виробничо-технологічного процесу щодо формування кінцевої вартості. А саме: на матеріальному постачанні, виробництві та транспорті.

Із метою опрацювання методичного інструментарію проектування логістичних рішень маємо розглянути основні практичні характеристики обраних об'єктів логістичних рішень (табл. 1.3) [7, 46, 48].

Проектування логістичного рішення щодо вибору запасів.

Вибір запасів, як об'єкт логістичних рішень, є основним елементом у системі логістичного планування та менеджменту товароруку у сфері виробництва і обігу. Чим більшим є комплексний виріб, тим більше питань постає перед виробником:

- чи потрібно і чи можна виробляти на власних потужностях усі запчастини, комплектуючі, вузли;
- а якщо ні, то чи оптимальна чинна глибина виробництва;
- які складські та організаційні проблеми виникають при багатомноменклатурному зберіганні матеріалів і частин;
- які господарські наслідки впливають при доволі значній складовій власного бізнесу, тобто при складовій моделі розподілу роботи.

ABC- та XYZ-аналіз застосовуються як методичні засоби для

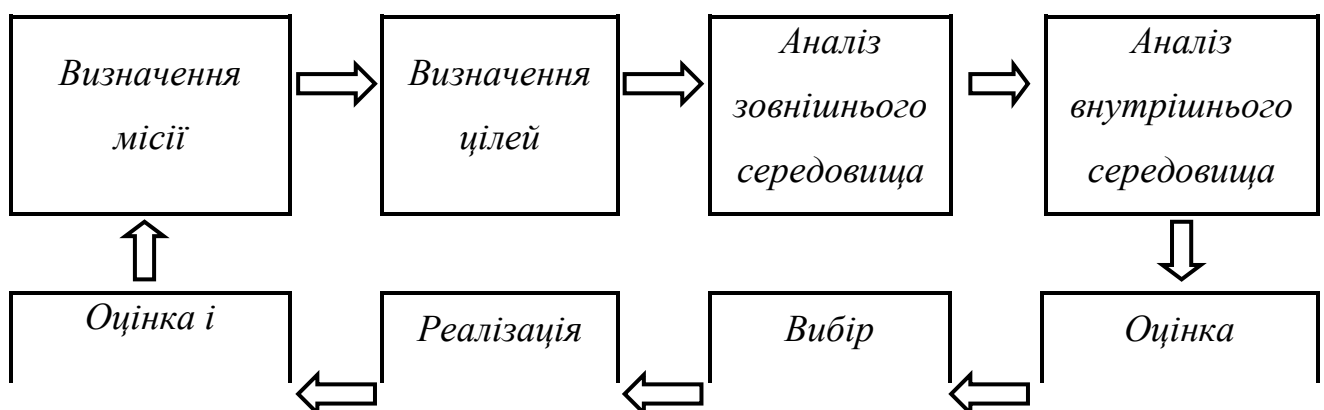
обґрунтування сфер рішень щодо власного чи стороннього виробництва.

Зміст ABC-аналізу у тому, що необхідний набір матеріалів щодо обраного періоду часу розташовується у порядку зниження вартісних оцінювань. Одночасно обчислюються структурні оцінювання кількісної порції та їх процентний вміст. Розвиток концепції управління ланцюгами поставок при одночасному збільшенні вартості і складності координації операцій з логістичного обслуговування організацій поступово уможливорює розвиток інституту функціональних провайдерів логістичних сервісів.

Усе це дозволяє проаналізувати додані обсяги величин структури щодо вартісних і кількісних оцінювань, а також розподілити асортимент матеріальних запасів на групи А, В і С. Ключовим об'єктом оцінювання в менеджменті запасів є прогнозованість споживання у техніко-технологічному процесі. Це дозволяє сформуванню структури споживання за чинниками сталості, створюючи підвалини для XYZ-аналізу [46].

1.3. Бізнес-процеси як об'єкт стратегічного управління

Стратегічне управління є видом процесу ухвалення управлінських рішень і містить декілька стадій. Серед них: діагностику і структурування проблеми; створення варіантів наступних дій; ухвалення однієї або декількох альтернатив для реалізації; узасвоєння потреби ухвалення рішення (за визначенням Г. Саймона), інтелектуальний етап; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінювання результатів (рис. 1.3).



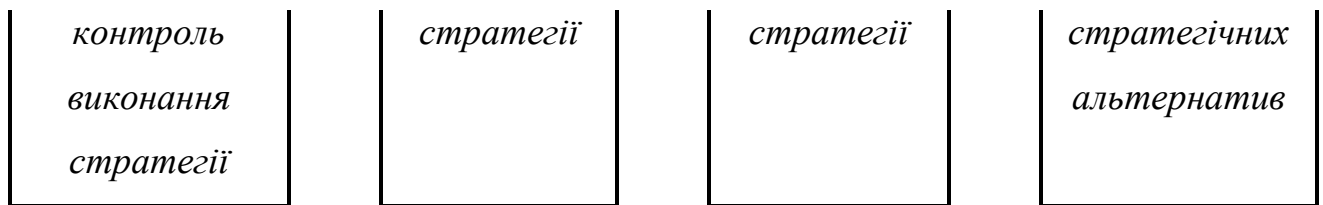


Рисунок 1.3. Процес стратегічного управління організацією [39]

Між тим процес ухвалення стратегічного рішення має деякі особливості: складність описування об'єктів для аналізу; значний рівень невизначеності одержання результатів під час реалізації рішень; наявність значної кількості змінних; критерії для рішення наперед однозначно не визначені й уточнюються менеджером під час їх втілення; значна трудомісткість і тривалість процесу потребує значних витрат і використання кваліфікованих експертів. Зазначені особливості дають підстави говорити, що процес вирішення стратегічних задач потребує особливої методології. До того ж, центр ваги проблеми зміщується із формування стратегії на менеджмент процесу впровадження певних стратегічних змін [21, 35, 55].

Етап визначення місії і цілей підприємства означає три процеси, які потребують складної та відповідальної роботи: формування місії підприємства, яка в концентрованому вигляді відображає зміст її існування, призначення; означення довготермінових і короткотермінових цілей. У певних випадках видають за доцільне місію і цілі відображати за результатами аналізу конкурентного середовища (додаток А) [39].

Оцінювання середовища підприємства забезпечує фундамент для уточнення (а у деяких випадках визначення) її місії та цілей, а також вибору належної стратегічної поведінки. До того ж відбувається оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища через формування ключових компонент та їх факторів і вибір з них тих, які певно мають значення для підприємства; сформування прогнозів для майбутнього стану середовища.

Вибір стратегії є основою стратегічного менеджменту. За допомогою таких методів визначають те як досягти мети і реалізувати місію

підприємства. До того ж часу порівнюють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, аналізують можливі стратегічні варіанти і обирають з них конкретну стратегію. Вона відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має окремі особливості, які зумовлені переважно рівнем менеджменту. Втілення стратегії розглядають критичним процесом, бо саме у випадку успішного його виконання підприємство досягає мети, а за неуспішного можуть з'являтися додаткові труднощі. Найчастіше втілення стратегії означає поглиблене оцінювання стану середовища, цілей і сформованих стратегій. Крім того - оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу, створення умов для мотивації робітників під час втілення стратегії; проектування рішення щодо організаційної структури і розроблення оптимальної структури управління. Визначають оцінку існуючої організаційної структури та порівнюють їх з метою оцінки масштабу необхідних змін або управлінням процесом перетворень. На такій стадії може виявитись, що підприємство не в змозі реалізувати обрану стратегію. Це пояснюється не досконало проведеним аналізом і відповідно невірними висновками, або появою непередбачених змін у зовнішньому середовищі. При реалізації стратегії кожен рівень менеджменту виконує закріплені за ним функції [2, 39, 61].

Контроль за реалізацією стратегії є завершальним процесом. Він реалізується на етапі стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВ-ЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організація та ефективність менеджменту бізнес-процесів в організації

Товариство з обмеженою відповідальністю „Альбатрос”, створене згідно з чинним законодавством України та Установчим договором, укладеним між Учасниками. Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Товариство має свої поточні та вкладні (депозитні) рахунки в банківських установах, своє відокремлене майно.

Товариство на добровільній договірній основі може брати участь у роботі по комплексному економічному і соціальному розвитку території, що проводиться органами місцевого самоврядування та державними адміністраціями. Товариство може створювати дочірні підприємства, філії та представництва, інші відокремлені чи не відокремлені підрозділи.

Філії і представництва діють від його імені на підставі положень про них, затверджених товариством, а дочірні підприємства - на підставі

статутів, затверджених товариством. Товариство має круглу печатку зі своєю назвою, куватий та інший штампи, бланки зі своїм найменуванням.

Товариство має всі права і несе обов'язки, передбачені чинним законодавством, в тому числі: укладати прямі і багатосторонні угоди з державними, громадськими, кооперативними та іншими організаціями і підприємствами, окремими громадянами і творчими колективами, а також бути посередником між ними; одержувати всіма законними засобами майно для товариства; продавати, передавати безкоштовно, а також у тимчасове користування іншим підприємствам, організаціям та громадянам, обмінювати устаткування, транспортні засоби, матеріальні цінності і кошти, а також списувати з балансу основні фонди, якщо вони зношені або морально застарілі; купувати (в тому числі для своїх працівників та учасників) товари широкого вжитку, житлові будинки, квартири, транспортні засоби та інше майно; виконувати доручення та договори комісії, схову, спільної діяльності та інші, а також приймати участь у торгах, конкурсах, аукціонах, надавати гарантії; застосовувати договірні ціни і розцінки, встановлювати самостійно ціни на роботи, послуги, товари і продукцію; створювати спільні та дочірні підприємства з правом юридичної особи, господарські товариства, а також філії, представництва, відділення, як на території України так і за її межами з правом відкриття субрахунків.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Альбатрос» далі діє на підставі Законів України «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства», статуту, установчого договору та чинного законодавства.

ТОВ «Альбатрос» займається такими основними видами діяльності:

1. Виготовлення та продаж будівельних металевих профілів.
2. Виготовлення та продаж сендвіч-панелей.
3. Виготовлення та продаж матеріалів для покрівлі.
4. Виготовлення та продаж профнастилів.

А також по договірних поставках ТОВ „Альбатрос” співпрацює з багатьма іншими підприємствами.

ТОВ „Альбатрос” надає технічну підтримку устаткування, що постачається на сповживчий ринок України та за кордон, тим самим підвищує попит на продукцію вітчизняного виробника.

Доставка та відправка обладнання, матеріалів та інших вантажів для ТОВ «Альбатрос» здійснюється залізничним та автомобільним транспортом.

ТОВ „Альбатрос” є підприємством, яке здійснює капітальний ремонт обладнання і виготовляє запчастини до нього.

Підприємство „Альбатрос”, яке працює в умовах ринку, несе повну відповідальність за своїми зобов’язаннями перед ланками фінансово-кредитної системи, постачальниками, власними працівниками, а також за результатами виробничо-економічної діяльності. Здатність підприємства своєчасно погашати зобов’язання характеризує його економічний стан.

Під економічним станом підприємства також розуміють рівень його забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасних грошових розрахунків за своїми зобов’язаннями.

«Економічний стан – це одна з ключових характеристик господарсько-економічної діяльності організації. Він може бути стійким або нестійким» [34].

Кожне підприємство намагається досягти стабільного фінансового стану, тобто створити достатній обсяг фінансових ресурсів, що є гарантом своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом та іншими ланками фінансової системи, подальшого економічного та соціального розвитку підприємства.

ТОВ «Альбатрос» має як і всі підприємства організаційну структуру управління, де єдиним та головним в системі управління є директор підприємства. Директор підприємства керує усією діяльністю та організовує роботу підприємства.

Він несе відповідальність за результати роботи організації перед державою і трудовим колективом.

Соціально-економічні рішення, які стосуються, діяльності підприємства розробляються та приймаються керівником за участю трудового колективу.

Керівництво підприємством здійснюється перед усім економічними методами на основі контрольних цифр, державних замовлень, довгострокових економічних нормативів та лімітів.

Кожне підприємство має свою структуру зайнятих працівників, яка зображена на рис. 2.1.

Для забезпечення діяльності товариства, а також відповідно до встановлених чинним законодавством України порядку та строків, за рахунок вкладів учасників створено статутний фонд.



Рисунок 2.1. Категорії та чисельність працівників ТОВ «Альбатрос»

Згідно з даними за 2019 рік середньорічна чисельність працівників складає 28 чоловік, що на 7 осіб менше ніж у 2018 році.

Показником ефективного використання коштів, який широко застосовується у світовій практиці, є коефіцієнт прибутковості, що виражає відно-

шення прибутку до капіталу, інвестованого для одержання цього прибутку [34].

Коефіцієнт прибутковості застосовується і на підприємствах України, зокрема на «Альбатрос». За коефіцієнтом прибутковості можна оцінити ефективність управління, бо він є своєрідним індикатором його якості, а також оцінити спроможність (або неспроможність) підприємства заробити достатньо прибутку для інвестицій. Цей показник є важливим для прогнозування прибутку, оскільки він пов'язує прибуток, який підприємство планує одержати.

Коефіцієнт прибутковості використовується у процесі прийняття інвестиційних рішень на підприємстві, а також у фінансовому плануванні, координації, контролі господарської діяльності та її результатів.

Щоб зробити висновок про ефективність роботи підприємства, одержаний прибуток необхідно порівняти зі здійсненими витратами. При цьому витрати розглядаються у двох напрямках:

- по-перше, як поточні витрати діяльності підприємства, тобто собівартість продукції;
- по-друге, як авансована вартість (авансований прибуток) для забезпечення виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Рентабельність – це рівень доходності, який обчислюється у процентах, тобто відносний показник.

«Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат. Ці показники більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання» [35].

Детальний аналіз цих показників здійснено в аналітичній табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка показників рентабельності ТОВ „Альбатрос” за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт рентабельності	0,047	0,010	- 0,468
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,047	0,010	- 0,468
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,165	0,025	- 8,674
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,25	0,20	0,01
Загальна рентабельність підприємства	0,037	0,006	- 0,348

З аналітичної таблиці можна зробити такі висновки, що рентабельність підприємства в цілому на дуже низькому рівні. Розглянемо декілька основних показників у динаміці. Отже, коефіцієнт рентабельності як показує таблиця дуже стрімко знижується, що дуже погіршує стан підприємства. Щоб краще побачити цей спад побудуємо рис. 2.2.

Ще одним з головних показників є коефіцієнт загальної рентабельності підприємства. Щоб краще побачити цей спад побудуємо рис. 2.3.

Він згідно даними аналітичної таблиці має також тенденцію до швидкого зниження з 0,037 у 2017 році до (-0,348) у 2018 році, що є поганою ознакою для підприємства та його фінансового стану.

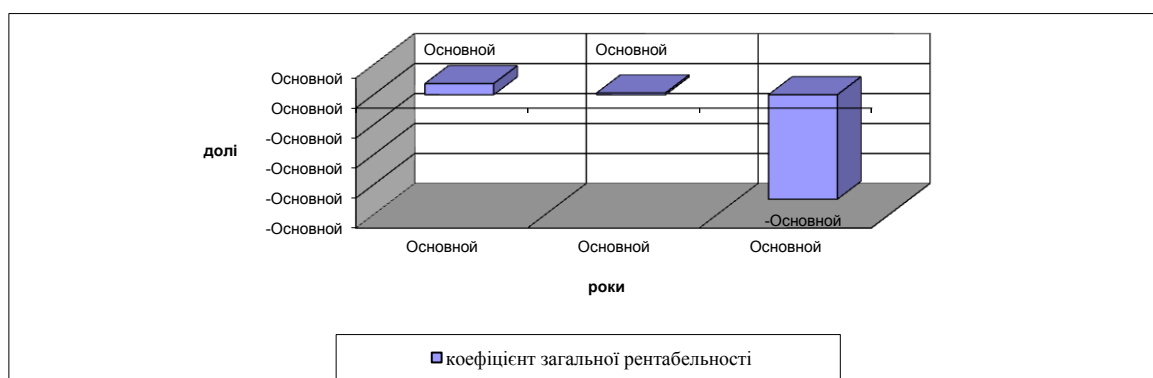


Рисунок 2.2. Динаміка коефіцієнта рентабельності ТОВ „Альбатрос” за 2017-2019 рр.

Одним із найголовніших показників фінансового стану підприємства є його прибуток. На створення прибутку організації впливають різноманітні

чинники. У загальному вигляді ці фактори можна класифікувати на зовнішні та внутрішні.

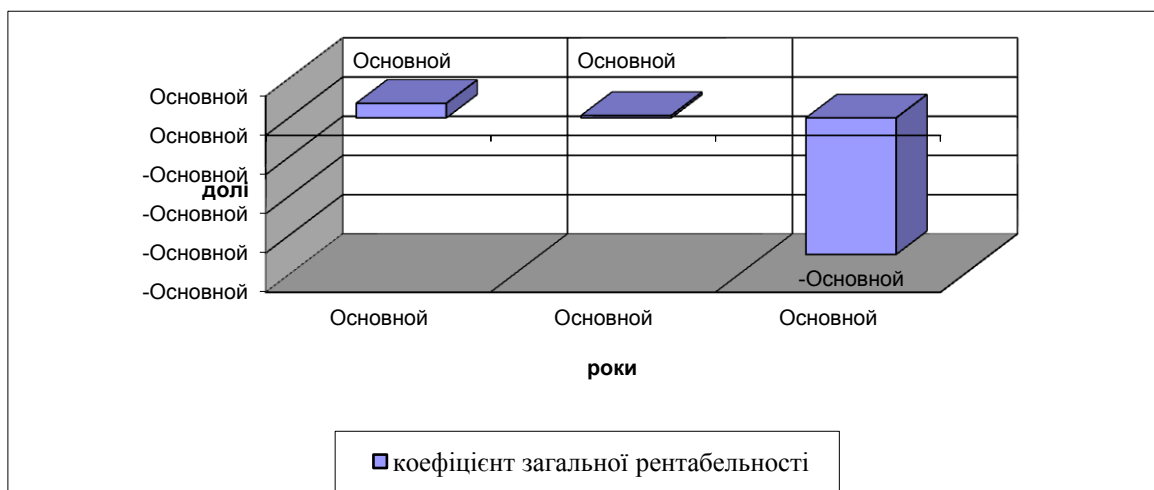


Рисунок 2.3. Динаміка загальної рентабельності ТОВ „Альбатрос” за 2017-2019 рр.

Зі значної кількості факторів, які впливають на чистий прибуток підприємства, доцільно досліджувати зміну основних, а саме:

- чистий дохід від реалізації прожукції;
- собівартість;
- валовий прибуток;
- фінансові результати від операційної діяльності;
- інші витрати;
- чистий прибуток (збиток).

Занесемо данні показники в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2. Основні показники фінансових результатів ТОВ „Альбатрос”, тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	7370	6950	7070	-4,2 %
Собівартість	6780	6260	5900	-14.9 %
Валовий прибуток	590	690	1170	+50,4 %

Операційні витрати	-3781	-3951	-1143	скоротились у 3,3 рази
Інші витрати	-1746	-3208	- 19	скоротились у 92 рази
Чистий: прибуток збиток	-5970	-5430	-2687	-2,2 рази

З таблиці 2.2 видно, що порівняно з 2017 роком валовий прибуток збільшився на 50,4 %, хоча і знизився чистий дохід від реалізації продукції (на -4,2%). Збільшення валового доходу ми отримали за рахунок зменшення таких статей як фінансові результати від операційної діяльності та інші витрати.

Щоб краще побачити динаміку цих показників побудуємо рисунок 2.4. Так економічні результати від господарської діяльності скоротилися в 3,3 рази, а інші витрати у 2018 році збільшилися на 54 % та у 92 рази зменшилися у 2019 році порівняно із 2017 роком.

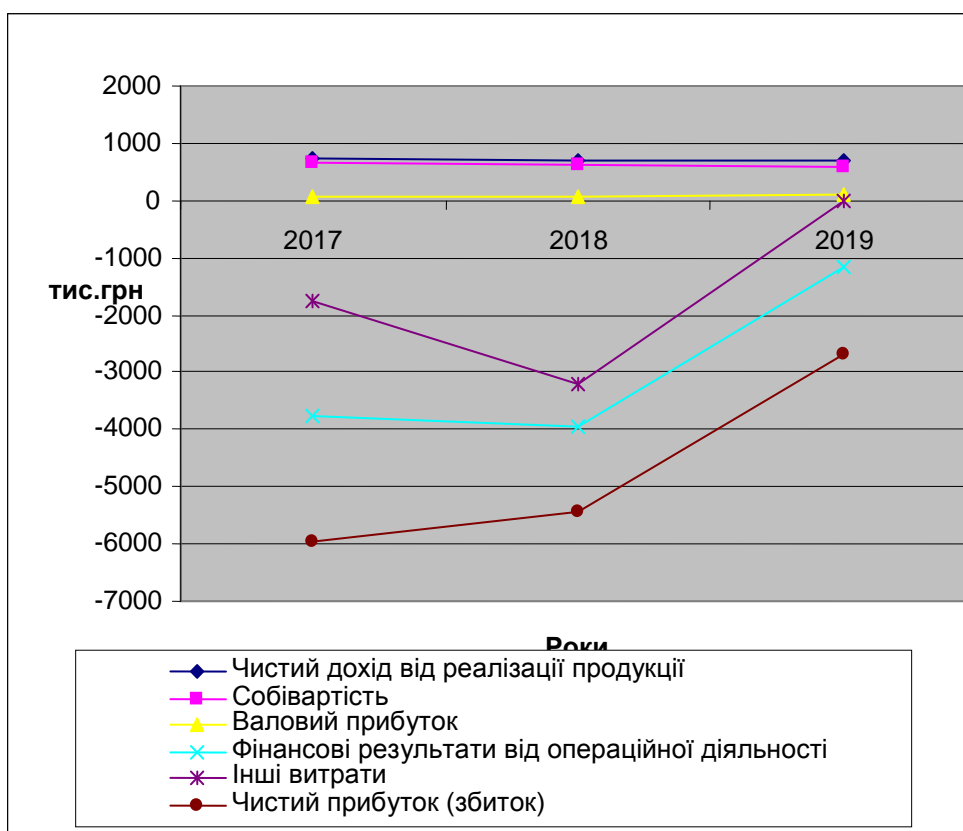


Рисунок 2.4. Динаміка основних показників фінансових результатів ТОВ „Альбатрос” за 2017-2019 рр.

Хоча і спостерігається збільшення валового прибутку, але чистого прибутку підприємство не отримує. Зменшився у 2,2 рази і чистий збиток підприємства.

2.2. Оцінка бізнес-процесів у контексті фінансово-економічного розвитку організації

В ситуації ненадійності платежів та задіяння до багатьох підприємств заходів банкрутства об'єктивне оцінювання їх фінансового стану має пріоритетне значення. Ключовими індикаторами такої оцінки є показники платоспроможності і ліквідності.

Однією з ключових ознак економічної стабільності підприємства є його ліквідність.

Як видно з усіх рівнянь не виконується перше, а це свідчить про те, що баланс ТОВ „Альбатрос” не абсолютно ліквідний як на 2017 р., так і на 2018 та 2019 рр. Аналіз свідчить про те, що підприємству не вистачає грошових коштів для погашення найбільш термінових зобов'язань (у 2017 р. – 4304 тис. грн., 2018 р. – 15052 тис. грн., 2019 р. – 3874 тис. грн.). Порівняння найбільш ліквідних активів і швидко реалізованих засобів з найбільш терміновими зобов'язаннями і короткотерміновими пасивами дала змогу виявити поточну ліквідність ТОВ „Альбатрос”. Таким чином поточна ліквідність у 2019 р. знизилася майже в 3,9 рази порівняно з попе-реднім роком.

Таблиця 2.3. Аналіз ліквідності балансу на ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Найбільше ліквідні активи (A1)	1	101	100
2. Швидко реалізовані активи (A2)	5307	11221	14

3. Повільно реалізовані активи (А3)	6142	5482	5616
4. Важко реалізовані активи (А4)	12565	10143	9944
БАЛАНС	24015	26947	15575
1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	4305	15153	3974
2. Короткострокові пасиви (П2)	-	-	-
3. Довгострокові пасиви (П3)	377	189	-
4. Постійні пасиви (П4)	19335	11605	11601
БАЛАНС	24015	26947	15575

На другому етапі розрахуємо та проаналізуємо основні показники ліквідності. Розрахунок цих показників по підприємству ТОВ „Альбатрос” згрупуємо в табл. 2.4.

Зробивши ці розрахунки зробимо наступні висновки:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм ліквідності на підприємстві. Він характеризує миттєву платоспроможність підприємства.

Позитивним є збільшення (0,2 – 0,35) значення показника. У нашому випадку цей показник має тенденцію до зниження з 0,021 до 0,009 у 2018 році, що на 0,012 менше за попередній 2017 рік, але у 2019 році має місце збільшення показника на 0,016. Хоча цей коефіцієнт має тенденцію до збільшення, але порівняно з нормативним показником він ще далеко від норми, тобто миттєва платоспроможність підприємства є дуже низькою.

Зміна цього показника наведено на рис. 2.5.

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначає платоспроможність підприємства у короткостроковому періоді, він знаходиться порівняно з теоретичним значенням дуже далеко. У нашому випадку цей коефіцієнт має тенденцію до зниження від 1,09 у 2017 році до 0,028 у 2019 році, що є негативним при аналізі фінансового стану підприємства. А це означає те, що підприємство не може погасити короткострокові зобов'язання у випадку його критичного стану.

Таблиця 2.4. Аналіз коефіцієнтів ліквідності підприємства ТОВ „Альбатрос” за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,021	0,009	0,025
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,09	1,01	0,028
Коефіцієнт покриття	2,01	1,50	1,44
Показник маневреності власних оборотних коштів	0,8	0,7	0,5

Коефіцієнт покриття підприємства показує скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. По нашому підприємству цей показник має тенденцію до зниження у кожному році з 2,01 у 2017 до 1,44 у 2019 році.

Тобто платоспроможність підприємства у середньостроковому періоді знижується, хоча й відповідає нормативному показнику. Зміна коефіцієнта покриття наведено на рис. 2.6.

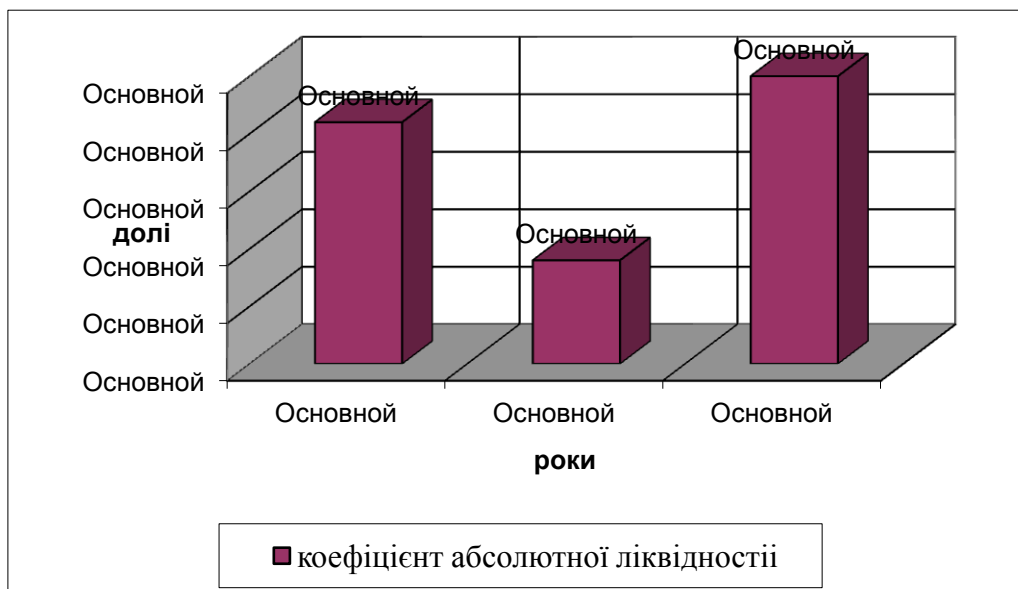


Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності на ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

У процесі фінансового аналізу визначається поточна і перспективна платоспроможність.

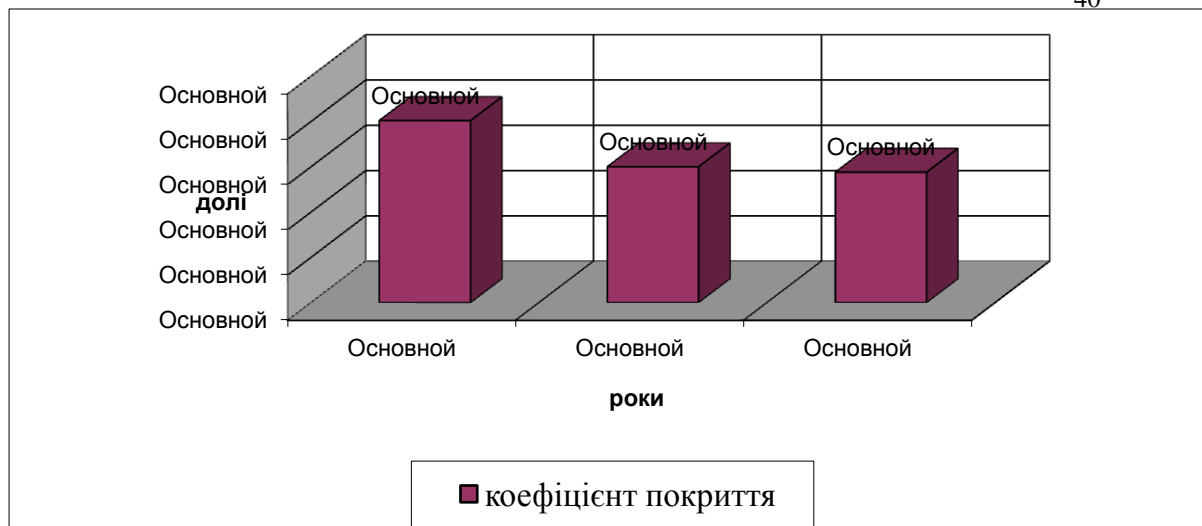


Рисунок 2.6. Динаміка коефіцієнта покриття на ТОВ „Альбатрос” за 2017-2019 рр.

Отже, поточна платоспроможність визначається за певний звітний період, Але її можна дослідити і в середині звітного періоду.

Для оцінювання платоспроможності в організації складається платіжний баланс-календар. Він складається на будь-яку дату. Платіжний баланс-календар по ТОВ „Альбатрос” за 2019 р. наведено у табл. 2.5.

Зробивши цей розрахунок по підприємству ТОВ „Альбатрос”, бачимо, що сальдо знаходиться в активі балансу, а це означає, що підприємство неплатоспроможне. Тобто йому не вистачає активів перекрыти свої зобов’язання. Наше підприємство на поточну дату може погасити лише 50,5 % боргів, а 49,5 % їх залишаються непогашеними і перейдуть до розряду прострочених.

Таблиця 2.5. Платіжний баланс (календар) ТОВ «Альбатрос» за 2019 р., тис. грн.

Актив			Пасив		
Наявні кошти для покриття заборгованості	На початок 2019 року	На кінець 2019 року	Негайні та інші платежі	На початок 2019 року	На кінець 2019 року

1. Грошові кошти на розрахунковому рахунку, в касі і ін. рахунках	101	100	1.Заборгованість по позичці	11221	14
2. Розрахунки з дебіторами	11221	14	2.Заборгованість кредиторів	14793	3939
Всього	11322	114	Всього	22442	3953
Сальдо	11120	3839	Сальдо	-	-
Баланс	22442	3953	Баланс	22442	3953

Коефіцієнти платоспроможності наведено у таблиці 2.6.

З розрахованих даних бачимо, що коефіцієнт грошової платоспроможності на кінець 2019 р. становив 0,53 порівняно з 1,07 у 2017 р., що нижче на 0,54 пункти тобто платоспроможність знизилась на 50,5 % ($0,54 \times 100 / 1,07$).

Таблиця 2.6. Аналіз коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт грошової платоспроможності	1,07	1,02	0,53
2. Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	1,19	1,04	0,67
3. Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	1,13	1,12	1,01

Даний показник засвідчує, що на кінець 2019 р. підприємство могло погасити тільки 53,1 % короткотермінових платіжних зобов'язань. А, отже, ТОВ «Альбатрос» має середній рівень фінансової платоспроможності.

Коефіцієнт розрахованої платоспроможності теж зменшився (на 0,52 пункту). Тобто, якщо на покриття платіжних зобов'язань брати до уваги не лише готівкові кошти, а і кошти у розрахунках, готові товари, які відвантажені, дебіторську заборгованість та інше, що можна реалізувати. На кінець 2018 р. платіжні засоби на 67,1 % покривали платіжні зобов'язання. Зниження коефіцієнта розрахункової платоспроможності говорить про негативні модифікації фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт ліквідної платоспроможності також знизився (з 1,13 у 2017 р. до 1,01 у 2019 р.). Між тим він перевищував одиницю і становив на кінець 2019 р. 1,02. А, отже, ліквідна вартість оборотних засобів була на 0,01 вища аніж платіжні зобов'язання. Негативною буде управлінська ситуація, коли коефіцієнт ліквідної платоспроможності менший за одиницю. Така організація вважається банкрутом і може бути ліквідована, а її майно реалізоване.

До того ж часу надійний економічний стан узалежнений також від раціонального організування використання ділових запасів. Для більш чіткого розуміння динаміки показників складемо табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Структура виробничих запасів ТОВ «Альбатрос» за 2019 р., тис. грн.

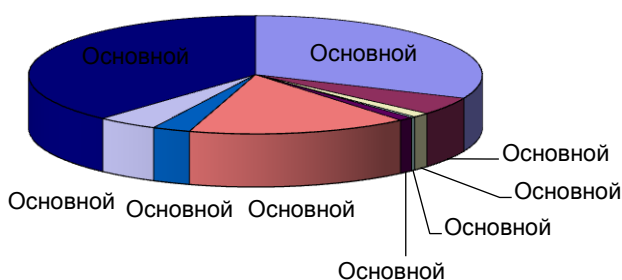
Найменування показника	Балансова вартість на кінець 2019 року
Сировина і матеріали	1762
Купівельні напівфабрикати	272
Паливо	70
Тара і тарні матеріали	17
Будівельні матеріали	58
Запасні частини	877
МШП	151
Готова продукція	242
Незавершене виробництво	2139
Разом	5588

З табл. 2.7 видно, що із усіх приведених виробничих запасів більшу частку займають незавершене виробництво і сировина та матеріали, тобто сировина та матеріали дорівнює 1762 тис. грн., а незавершене виробництво 2139 тис. грн. У процентному відношенні 31,5 % та 38,3 %. Для наочності побудуємо графічний рис. 2.7.

Ліквідність ТОВ „Альбатрос” є дуже низькою. Коефіцієнти ліквідності (абсолютної, швидкої, коефіцієнт покриття) порівняно з теоретичними показниками є дуже далекими від норми. Тобто підприємство не має можливості своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями перед постачальниками, кредиторами, працівниками.

Всі три коефіцієнти платоспроможності також свідчать про те, що підприємство ТОВ «Альбатрос» не цілком відповідає індикаторам, які необхідні для здійснення з ним економічних та інших фінансових відносин.

Тобто досліджуване підприємство є неліквідним і неплатоспроможним і керівництву ТОВ „Альбатрос” необхідно спрямувати курс на підвищення ліквідних активів та зростання платоспроможності, щоб не стати банкрутом.



- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| ■ Сировина і матеріали | ■ Купівельні напівфабрикати |
| □ Паливо | □ Тара і тарні матеріали |
| ■ Будівельні матеріали | ■ Запасні частини |
| ■ МШП | □ Готова продукція |
| ■ Незавершене виробництво | |

Рисунок 2.7. Структура виробничих запасів на ТОВ «Альбатрос» за 2019 р.

Сталість фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладання фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки необхідно проаналізувати передусім склад та структуру майна, а також причини зміни складу майна. Особливу увагу при цьому треба приділити виявленню причин, які негативно впливають на економічний стан підприємства (табл. 2.10).

За даними аналітичної табл. 2.8 можна зробити висновок, що на кінець року вартість майна підприємства становила 15575 тис. грн. тобто за звітній період вартість майна підприємства зменшилось на (- 11372) тис. грн. через зменшення основних і оборотних коштів. У загальній вартості майна 63,84 % становлять основні засоби і необоротні активи, які зменшились на кінець звітнього періоду на (-199) тис. грн. але в загальній вартості майна їх питома частка збільшилась на 26 %.

Таблиця 2.8. Загальна оцінка стану майна ТОВ «Альбатрос» за 2018-2019 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення (+/-)
1. Усього майна (валютабалансу)	26947	15575	- 11372
1.1 Основні засоби і необоротні активи, тис. грн.	10143	9944	- 199
У % до майна	37,84	63,84	26
1.2 Оборотні активи, тис. грн. (оборотний капітал)	16804	5631	- 11173

У % до оборотного капіталу	62,35	36,15	- 26,2
1.2.1 Запаси, тис. грн..	5430	5588	158
У % до оборотного капіталу	32,31	99,23	66,92
1.2.2 Дебіторська заборгованість, тис. грн.	11221	14	- 11207
У % до оборотного капіталу	66,77	0,24	- 66,53
1.2.3 Кошти та їх еквіваленти: у національній валюті, тис. грн.	101	100	- 1
У % до оборотного капіталу: у національній валюті	0,60	1,77	1,17

Оборотні активи зменшилися на (-11207) тис. грн. у загальній вартості майна їх питома частка зменшилась на (- 26,2 %), при чому частка дебіторської заборгованості зменшилась на (- 66,53 %), що позитивно вплинуло на економічний стан підприємства.

Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті зменшилися на (- 1) тис. грн. але в загальній вартості майна збільшилися на 1,17%.

Після загальної оцінки слід розрахувати показники майнового стану підприємства ТОВ «Альбатрос» за кілька років табл. 2.9, щоб побачити як змінився майновий стан підприємства.

Таблиця 2.9. Показники майнового стану ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Сума господарських коштів,	24015	26983	15575

тис. грн			
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,45	0,45	0,48
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,34	0,42	0,17
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,29	0,33	0,23
Коефіцієнт незалежності	0,79	0,59	0,74

За даними аналітичної таблиці 2.9 можна прийти до такого висновку, що дивлячись на перший показник виробничий потенціал підприємства у 2018 році збільшився на 2968 тис. грн. але у 2019 році цей показник стрімко зменшився на (- 11428) тис. грн. що свідчить про погіршення виробничого потенціалу підприємства.

Більш наглядно це зображено на гістограмі рис. 2.8.

Коефіцієнт зносу (амортизації) основних засобів показує стан і ступінь зносу основних засобів. Для оцінки інтенсивності накопичення зносу (амортизації) основних засобів використовується середня норма амортизації, яка розраховується відношенням суми амортизаційних відрахувань за звітний період до первісної вартості основних засобів. Накопичення амортизації на підприємстві здійснюється досить високими темпами і значення показника за останні три роки практично не змінюється. Зміна коефіцієнта зносу основних засобів наведено на рис. 2.8.

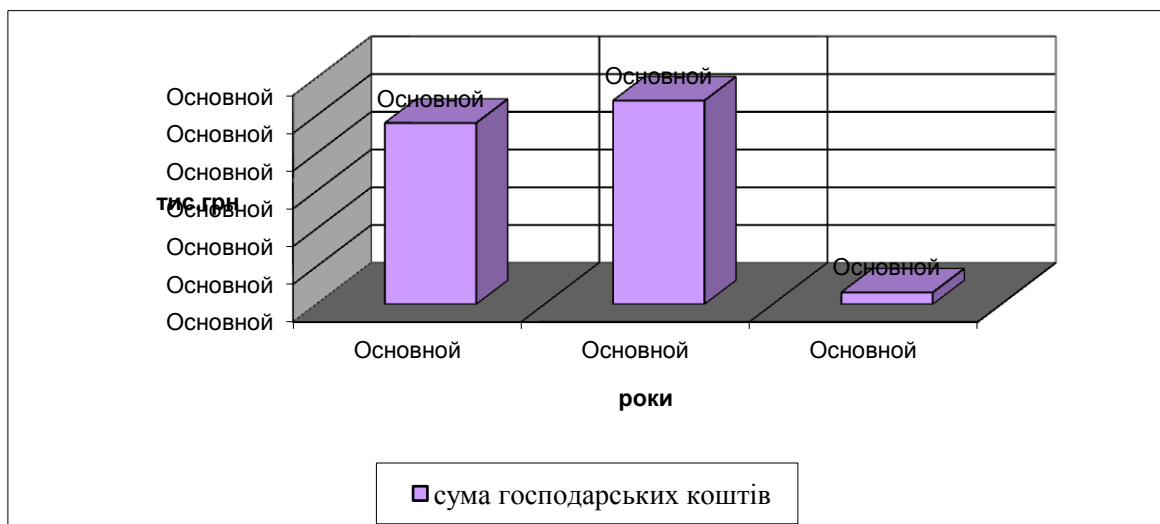


Рисунок 2.8. Динаміка суми господарських коштів ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує темп оновлення основних засобів. Він розраховується відношенням первісної вартості основних засобів, що надійшли до первісної вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

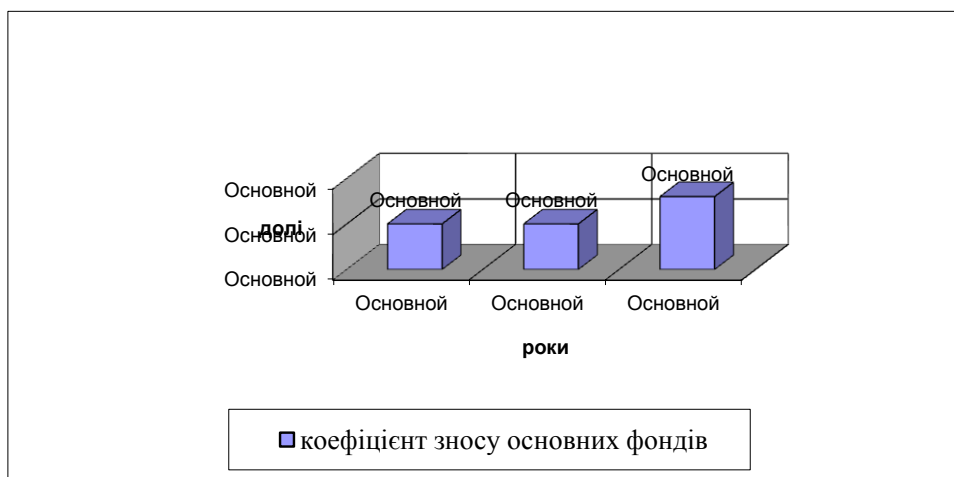


Рисунок 2.9 Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Позитивним є збільшення показника. У нашому випадку коефіцієнт збільшився на 0,8 у 2018, але у 2019 році він дуже знизився на (-0,25). Тобто темпи оновлення основних засобів на підприємстві знизилися (рис. 2.10).

Коефіцієнт вибуття основних засобів визначає фізичний і моральний знос основних засобів. Він розраховується відношенням первісної вартості основних засобів, що вибули на кінець звітного періоду до первісної вартості основних засобів на початок звітного періоду. Він має бути нижчим ніж коефіцієнт оновлення. У 2018 році коефіцієнт має тенденцію до збільшення на 0,4, що є негативним, а у 2019 році він зменшився на 0,1, проте він перевищив значення коефіцієнта оновлення основних засобів, що є не прийнятним для майнового стану.

Коефіцієнт незалежності підприємства показує, що порівняно з минулими роками частка власного капіталу зменшилась, а саме у 2018 році на

21,37 %, а у 2019 році збільшився на 16,89 %, що є добрим. Зміна цього показника наведено на рис. 2.10

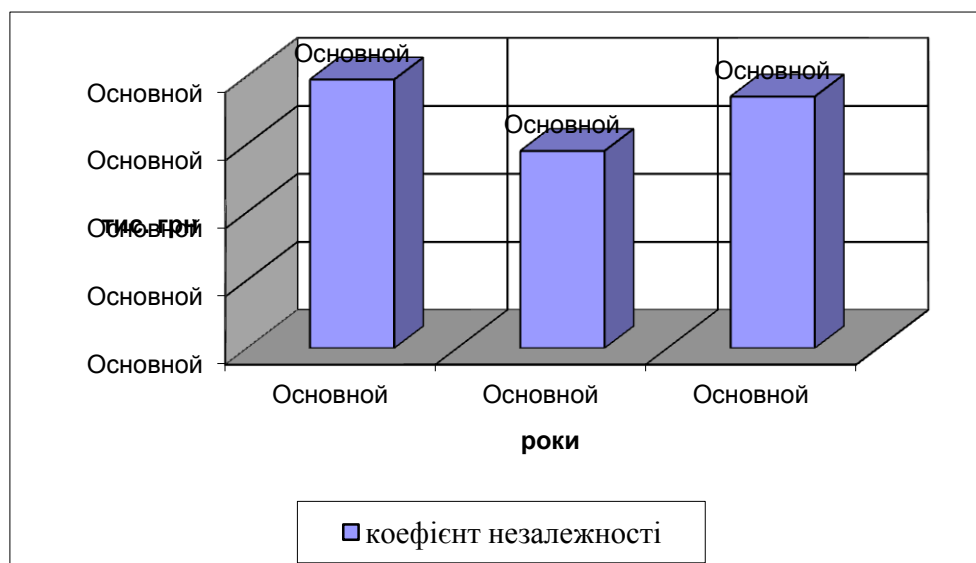


Рисунок 2.10 Динаміка коефіцієнта незалежності ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Отже, хоча у 2019 році коефіцієнт незалежності підприємства зменшився це не свідчить, що підприємство не є стійким і залежним від зовнішніх кредиторів, бо 74,48 % власного капіталу у структурі капіталу підприємства це досить високий показник. Таким чином у 2019 році вартість майна зменшилась на (-11372) тис. грн. Через зменшення основних і оборотних коштів відповідно на (-199) тис. грн. і (-11173) тис. грн., що негативно впливає на економічний стан підприємства.

Про погіршення фінансового стану підприємства свідчить і те, що сума господарських коштів знизилась на 74 %.

Співвідношення коефіцієнтів оновлення основних засобів і вибуття основних засобів свідчать про досить не погані темпи оновлення основних засобів. Але у 2019 році спостерігається зниження коефіцієнту оновлення основних засобів і перевищення його коефіцієнтом вибуття основних засобів, що не може позитивно впливати на економічний стан підприємства.

Таблиця 2.10. Аналіз економічної стабільності ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт автономії	0,7	0,5	0,7
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	0,59	0,33	0,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,60	1,08	0,48
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,019	0,013	0,007
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,7	0,5	0,7
Коефіцієнт економічної залежності	1,26	1,73	1,34
Коефіцієнт економічної стабільності	0,80	0,58	0,74

Серед головних елементів економічної стабільності одне з головних місць займає економічна стабільність, тому так важливо знайти оптимальний шлях к її досягненню. Для цього потрібно розрахувати конкретні показники економічної стабільності. Для кожного підприємства, так і для ТОВ „Альбатрос” велике значення має визначення оптимальної межі його власної економічної стабільності. Якщо економічна стабільність підприємства недостатня, це може привести до неплатоспроможності, а якщо навпаки то це приведе до виникнення зайвих запасів і резервів, знизить прибуток та загальмує темпи економічного зростання.

Отже, усі розраховані показники є дуже важливими для підприємства але самими головними для швидкого розуміння стану підприємства є такі:

Коефіцієнт автономії характеризує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Позитивним є збільшення показника ($>0,5$), на підприємстві він знаходиться майже на одному рівні тільки у 2018 році він зменшився на 0,2 пункти, що є не дуже добрим для економічної стабільності ТОВ «Альбатрос». Зміна коефіцієнта автономії наведено на рис. 2.11.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами показує наявність у підприємства власних оборотних коштів, що необхідні для економічної стабільності.

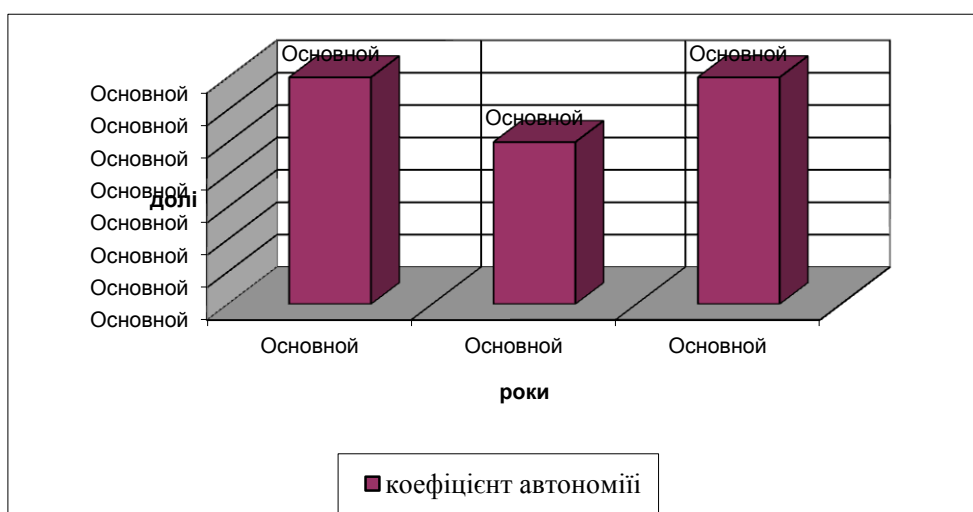


Рисунок 2.11. Динаміка коефіцієнта автономії ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Цей показник має тенденцію до швидкого зниження з 0,59 у 2017 році до 0,29 у 2019 році, що є негативним чинником для фінансового стану підприємства. Зміна коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами наведено на рис. 2.14.

Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу говорить про спроможність підприємства поповнювати оборотні кошти за рахунок власних джерел. Ми спостерігаємо стрімке зниження цього показника з 2017 по 2019 році (з 0,60 до 0,48), тобто наше підприємство втрачає спроможність поповнювати оборотні кошти за рахунок власних джерел.

Позитивним є зменшення значення коефіцієнта співвідношення власних і залучених коштів. Цей показник показує залежність власних коштів до позичених.

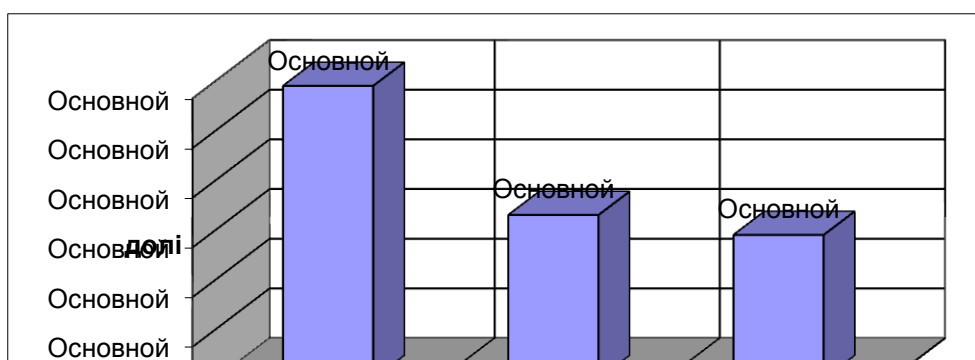


Рисунок 2.12. Динаміка коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Про не досить високу фінансову стабільність підприємства говорять значення коефіцієнтів економічної незалежності та економічної стабільності. Коефіцієнт економічної незалежності, як і повинно бути, більший за одиницю, а коефіцієнт економічної стабільності є менший за 0,85. Зміна коефіцієнта економічної стабільності наведено на рис. 2.13.

Отже, ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу, а при аналізі фінансово-господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності. Якщо керівники докладають зусиль для покращання договірної роботи, умов бізнесу, розширення інформаційного поля, то це сприятиме підприємницькій діяльності, підвищенню ділової активності. Аналіз ділової активності здійснюється за якісними і кількісними показниками.

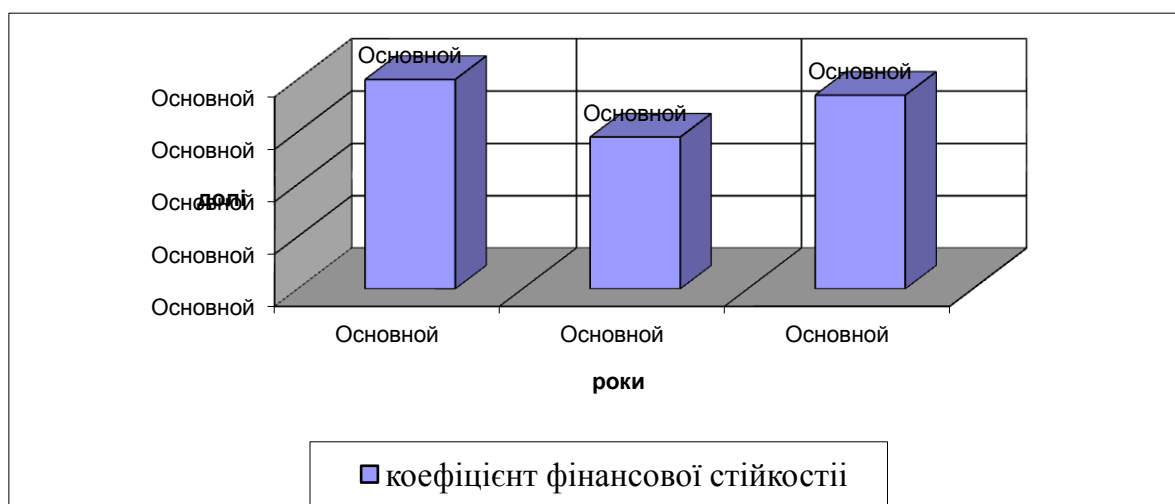


Рисунок 2.13. Динаміка коефіцієнта економічної стабільності ТОВ «Альбатрос» за 2017-2019 рр.

Проаналізувавши кількісні показники ділової активності ТОВ „Альбатрос” можна зробити наступні висновки: на підприємстві низький рівень ділової активності. Про це свідчить зниження таких показників як загальний коефіцієнт оборотності, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, фондо-віддача, коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Про покращення ділової активності підприємства свідчать зниження серед-нього періоду погашення дебіторської заборгованості, зниження середнього періоду кредитування постачальниками підприємства та значення показників оборотних засобів.

Проаналізувавши показники економічної стабільності підприємства стає видно, що її стан можна охарактеризувати як нижчий за середній. Про це свідчить зниження коефіцієнту забезпечення власними обіговими коштами, недостатній рівень коефіцієнтів автономії та економічної стабільності.

Проаналізувавши основні показники фінансового стану підприємства, можна зробити наступні висновки: рентабельність ТОВ „Альбатрос” в цілому на дуже низькому рівні. Коефіцієнт рентабельності стрімко знижується (з 0,047 у 2017 році до (-0,468) у 2019 році) так само, як і коефіцієнт загальної рентабельності (з 0,037 у 2017 році до (-0,348) у 2019 році), що є поганою ознакою для підприємства та його фінансового стану.

Проаналізувавши основні показники фінансових результатів, стає зрозумілим, що порівняно з 2017 роком валовий прибуток збільшився на 50,4 %, хоча і знизився чистий дохід від реалізації продукції (на - 4,2 %). Збільшення валового доходу ми отримали за рахунок зменшення таких статей як фінансові результати від операційної діяльності та інші витрати. Так, фінансові результати від операційної діяльності зменшились в 3,3 рази, а інші витрати у 2018 році збільшились на 54 % та у 92 рази зменшились у 2019 році порівняно із 2017 роком. Хоча і спостерігається збільшення валового

прибутку, але чистого прибутку підприємство не отримує. Зменшився лише чистий збиток – у 2,2 рази.

Поряд зі стрімким зниженням показників ліквідності та платоспроможності спостерігається зниження показників майнового стану підприємства. Так у 2019 році вартість майна зменшилась на (-11372) тис. грн. Через зменшення основних і оборотних коштів відповідно на (-199) тис. грн. і (-11173) тис. грн., що негативно впливає на економічний стан підприємства.

Про погіршення фінансового стану підприємства свідчить і те, що сума господарських коштів знизилась на 74 %.

До зниження вище перелічених показників призвело зниження ділової активності підприємства. Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу, а при аналізі фінансово-господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності. Якщо керівники докладають зусиль для покращання договірної роботи, умов бізнесу, розширення інформаційного поля, то це сприятиме підприємницькій діяльності, підвищенню ділової активності.

Про покращення ділової активності підприємства свідчать зниження середнього періоду погашення дебіторської заборгованості, зниження середнього періоду кредитування постачальниками підприємства та значення показників оборотних засобів.

2.3. Економетричне моделювання бізнес-процесів щодо впливу інвестицій на формування сталого економічного розвитку підприємства

Детальне дослідження впливу витрат на поліпшення бізнес-процесів та розвиток персоналу на формування прибутку ТОВ „Альбатрос” потребує застосування економетричного моделювання. Наслідком його здійснення є рівняння регресії, яке встановлює кількісне співвідношення між прибутком, який нас цікавить, і витрат на поліпшення бізнес-процесів

та розвиток персоналу, що на нього впливають. Оцінювання формування прибутку підприємства за допомогою КРА передбачає з'ясування чинників, що можуть вплинути на обсяг прибутку; створення масиву статінформації; знаходження кореляційно-регресійних залежностей - побудова регресійних моделей, оцінка загальної адекватності моделей, їх фінансово-економічна інтерпретація і практичне задіяння [4, 20, 31, 33, 50, 52, 56].

Суттєвішими витратами, які впливають на обсяг економічної стабільності d , є витрати на поліпшення бізнес-процесів p та розвиток персоналу k . Дані про економічні результати та витрати на поліпшення бізнес-процесів та розвиток персоналу підприємства у 2014-2019 рр. наведені в табл. 2.13.

На основі наведених даних спостережень побудуємо лінійну регресійну модель, яка встановлює залежність прибутку підприємства d_i від суми витрат на соціальну сферу p_i , ($i = \overline{1, n}$, n – кількість років, що розглядаються).

$$d_i = a_0 + a_1 p_i + l_i, \quad (2.1)$$

де a_0 – постійна складова прибутку d_i (початок відліку);

a_1 – коефіцієнт регресії;

l_i – відхилення фактичних значень прибутку d_i від оцінки (математичного сподівання) y_i середньої величини витрат на поліпшення бізнес-процесів та розвиток персоналу.

Таблиця 2.11. Дані спостережень за показником d_i і факторами p_i

та k_i

i	2014	2015	2016	2017	2018	2019
d_i	125	-239	542	668	923	996

p_i	5	5	10	14	22	39
k_i	4	3	5	8	12	17

Суму квадратів різниць l_i між фактичними значеннями доходу та його оцінками є мінімальною, що можна записати як

$$\sum_{i=1}^n l_i^2 \Rightarrow \min. \quad (2.2)$$

Відзначимо, що остаточної варіація (2.2) є функціоналом $Q(a_0, a_1)$ від індикаторів рівняння регресії:

$$Q(a_0, a_1) = \sum_{i=1}^n l_i^2 = \sum_{i=1}^n (d_i - y_i)^2 = \sum_{i=1}^n (d_i - a_1 p_i - a_0)^2. \quad (2.3)$$

За методом найменших квадратів: a_0 і a_1 є розв'язком системи двох нормальних рівнянь:

$$\frac{\partial Q(a_0, a_1)}{\partial a_1} = -2 \sum_{i=1}^n (d_i - a_1 p_i - a_0) p_i = 0, \quad (2.4)$$

$$\frac{\partial Q(a_0, a_1)}{\partial a_0} = -2 \sum_{i=1}^n (d_i - a_1 p_i - a_0) = 0.$$

Розв'язок цієї системи має вигляд:

$$a_1 = \frac{n \sum_{i=1}^n p_i d_i - \sum_{i=1}^n p_i \sum_{i=1}^n d_i}{n \sum_{i=1}^n p_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n p_i \right)^2}, \quad (2.5)$$

$$a_0 = \frac{\sum_{i=1}^n d_i - a_1 \sum_{i=1}^n p_i}{n}.$$

Для вихідних даних про надходження d_i на підприємстві у 2014-2019 рр. формулами (2.5) отримано, що $a_0=280,7$; $a_1=75,80$.

Середньоквадратична помилка, що знаходиться за формулою:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_i - y_i)^2}{n - 2}}, \quad (2.6)$$

дорівнює $s=306,58$ грн.

Відносно середньовибіркового значення доходу

$$\bar{d} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n d_i = 392,1 \text{ грн.} \quad (2.7)$$

це становить 22,9 %.

$$(2.8)$$

Ці величини характеризують точність апроксимації фактичних даних рівнянням

$$d_i = 280,7 + 75,8 p_i, \quad (2.9)$$

яка в даному випадку є достатньо високою.

Коефіцієнт детермінації для даної моделі

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (d_i - \bar{d})^2} \quad (2.10)$$

дорівнює: $R^2=0,634$.

Для цього за статистичними таблицями F-розподілу Фішера для 5 %-ого рівня значимості (задаємо довільно) та при ступенях вільності відповідно 1 і $n-2=6-2=4$ знайдемо критичне значення: $F(0,05;1;4)=7,7$. Обчислене значення Фішера дорівнює:

$$F = \frac{R^2}{1-R^2} (n-2) = 39,78. \quad (2.11)$$

$F=39,78 > 7,7$.

Стандартне відхилення S_{a1} :

$$t_1 = \frac{a_1}{S_{a1}}. \quad (2.12)$$

Стандартне відхилення S_{a1} знаходиться за формулою:

$$S_{a1} = \sqrt{\frac{s^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}. \quad (2.13)$$

Розглянемо тепер залежність прибутку d_i підприємства від витрат на навчання персоналу k_i :

$$d_i = b_0 + b_1 k_i + u_i. \quad (2.14)$$

Тут b_0 , b_1 – параметри регресійного рівняння, які для даних спостережень за 2001-2017рр., наведених у таблиці 2.15, дорівнюють:

$$b_1 = \frac{n \sum_{i=1}^n k_i d_i - \sum_{i=1}^n k_i \sum_{i=1}^n d_i}{n \sum_{i=1}^n k_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n k_i \right)^2} = 0,27,$$

(2.15)

$$b_0 = \frac{\sum_{i=1}^n d_i - a_1 \sum_{i=1}^n k_i}{n} = -207,3;$$

$$g_i = -207,3 + 0,27 k_i \quad (2.16)$$

На рис. 2.14 показано лінію регресії (2.9), що встановлює залежність між змінними y_i і p_i ,

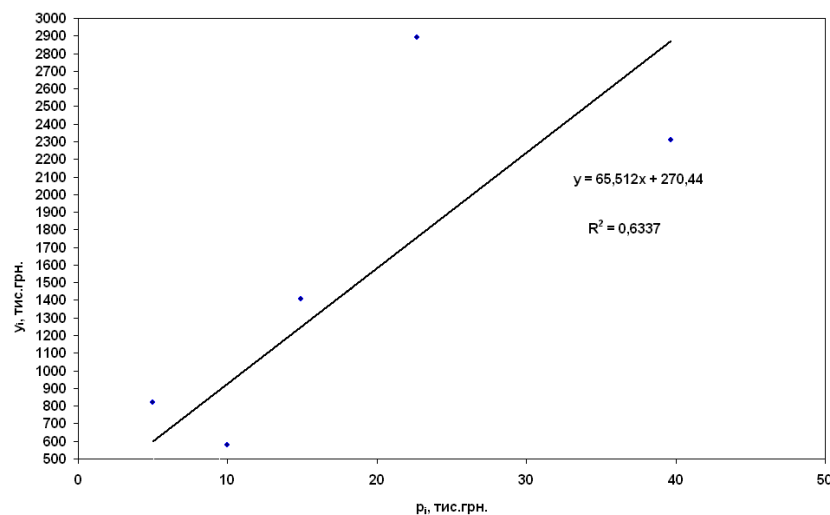


Рисунок 2.14. Лінія регресії, що встановлює залежність між змінними y_i і p_i ,

На рис. 2.14 – лінію регресії (2.16), яка визначає залежність між змінними g_i і k_i .

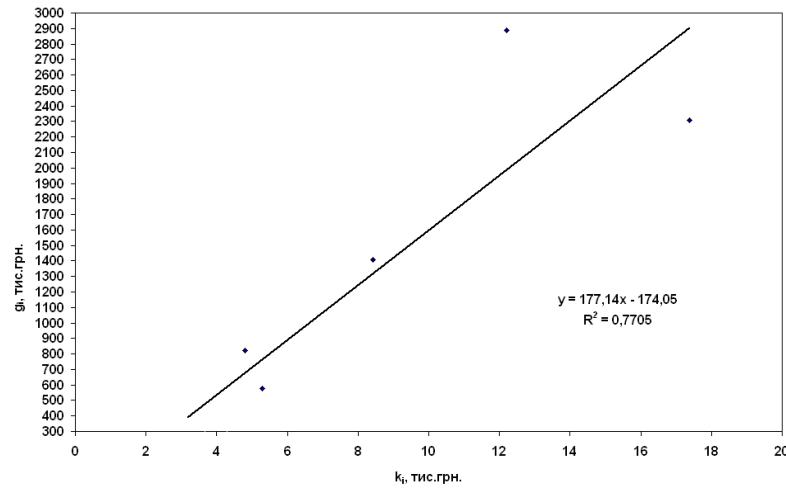


Рисунок 2.15 Лінія регресії, яка визначає залежність між змінними g_i і k_i

Порівняльний аналіз економетричних моделей (2.9) і (2.16) показує, що нахил b_1 у регресії (2.16), який дорівнює 0,27, значно менший ніж нахил $a_1=75,80$ у регресії (2.9). Тобто, якщо витрати на поліпшення бізнес-процесів зростуть на одну тисячу гривень, а всі інші умови залишаться без змін, то прибуток підприємства зросте на 75,8 тис. грн.. В той же час, якщо витрати на розвиток персоналу зростуть на одну тисячу гривень, прибуток підприємства зросте лише на 0,27 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що витрати на поліпшення бізнес-процесів значно менше впливають на формування обсягу прибутку підприємства, ніж витрати на розвиток персоналу.

Це означає, що витрати на поліпшення бізнес-процесів впливають на формування обсягу прибутку більш систематично, ніж витрати на розвиток персоналу.

Для оцінки впливу на прибуток y_i підприємства витрат на поліпшення бізнес-процесів p_i , без урахування одиниць виміру обчислимо коефіцієнти еластичності за формулою:

$$K_{p_i}^e = \frac{(a_0 + a_1 p_i)' p_i}{y_i} = a_1 \frac{p_i}{y_i} = 65,51 \frac{p_i}{y_i}. \quad (2.17)$$

Коефіцієнт еластичності $K_{p_i}^e$ показує, на скільки відсотків зміниться

розмір прибутку y_i підприємства, якщо витрати на поліпшення бізнес-процесів p_i зміняться на один відсоток.

На рис 2.18 наведені значення коефіцієнтів еластичності $K_{p_i}^e$ в залежності від витрат на соціальну сферу p_i для підприємства у 2014- 2019 рр.

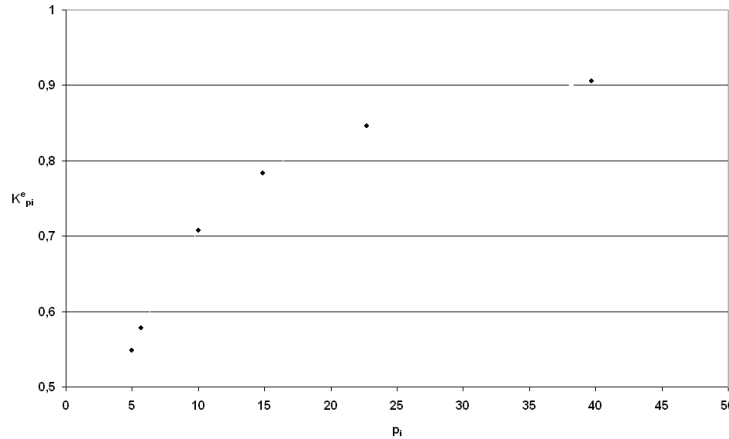


Рисунок 2.16. Значення коефіцієнтів еластичності $K_{p_i}^e$ в залежності від витрат на соціальну сферу p_i для підприємства у 2003-2019 рр.

Як можна побачити з рисунку еластичність $K_{p_i}^e$ прибутку y_i підприємства збільшується при збільшенні витрат на поліпшення бізнес-процесів p_i . Тобто, чим більше будуть витрати p_i , тим на більшу кількість процентів зросте прибуток y_i підприємства при збільшенні фактора p_i на один відсоток.

Еластичність прибутку підприємства, що обчислена на основі середніх значень змінних, складає

$$K_{\bar{p}}^e = a_1 \frac{\bar{p}}{\bar{y}} = 65,51 \frac{16,325}{1339,917} = 0,79 \quad (2.18)$$

де \bar{p} – середньовибіркове значення витрат на поліпшення бізнес-процесів p_i ;

\bar{y} – середньовибіркове значення розміру прибутку підприємства.

Обчислимо коефіцієнти еластичності прибутку підприємства g_i відносно витрат на навчання персоналу k_i :

$$K_{ki}^e = \frac{(b_0 + b_1 k_i)' k_i}{g_i} = b_1 \frac{k_i}{g_i} = 0,18 \frac{k_i}{g_i}. \quad (2.19)$$

Отримані значення коефіцієнта еластичності K_{ki}^e в залежності від витрат на розвиток персоналу k_i зобразимо точками на координатній площині (рис. 2.19).

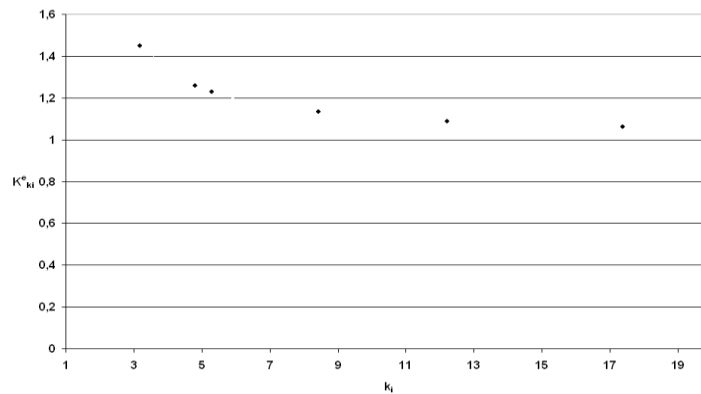


Рисунок 2.17. Значення коефіцієнта еластичності K_{ki}^e в залежності від витрат на навчання персоналу k_i

Як бачимо, еластичність K_{ki}^e прибутку підприємства на відміну від попереднього випадку зменшується при збільшенні витрат на розвиток персоналу k_i . В той же час значення еластичності $K_{\bar{k}}^e$ прибутку підприємства відносно витрат \bar{k} , отримане на основі середніх значень змінних дорівнює

$$K_{\bar{k}}^e = b_1 \frac{\bar{k}}{\bar{g}} = 0,179 \frac{8636,66}{1339,91} = 1,154, \quad (2.20)$$

де \bar{k} – середньовибіркове значення витрат на навчання k_i ;

\bar{g} – середньовибіркове значення прибутку підприємства.

Очевидно, що $K_k^e > K_p^e$.

Виходячи із сказаного вище можна зробити висновок, що для сталого економічного розвитку розвитку ТОВ „Альбатрос” необхідно забезпечити більш систематичне використання витрат на поліпшення бізнес-процесів, які створюють досить високу мотивацію праці. Крім того, необхідно оптимізувати витрати на розвиток персоналу з метою посилення їх впливу на зростання фінансових результатів ТОВА «Альбатрос».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення стратегічного управління конкурентноспроможністю операційних процесів підприємства

За сучасних умов після чіткого опису корпоративної і маркетингової стратегій має розпочатися проектування відповідних потужностей, процесів, а також структур, які контролюють. На практиці це відбувається не часто. Підприємство уже існує, а її потужності більш-менш відповідають встановленим вимогам. Формування абсолютно нових потужностей мало ймовірно, швидше буде обрано напрям прогресивного розвитку.

Операційне стратегічне управління може забезпечити такі корисні речі як створення логічної і узгодженої для застосування стратегії. По-перше, ідентифікувати власну відмінну компетентність: чи є організація кращою за обсягами, якістю, затратами, реакцією на зміни потреб споживачів і таке інше [21, 39, 60].

Якщо вдасться визначити відмінну область компетенції, то її необхідно розвивати і популяризувати.

Операційний стратегічний менеджмент повинен бути зосереджений на сильних напрямках підприємства, а підприємству загалом необхідно заохочувати і покращувати їхній розвиток (за умовищо є належний ринок збуту).

По-друге, операційне стратегічне управління може порівнювати свою стратегію, яка відображає у реальних діях організації, з вимогами ринку, на якому вона здійснює ці дії. Унаслідок будуть визначені усі невідповідності в процесах, робочій силі, обладнанні, розташуванні та системах контролю. Потім необхідно розставити між ними пріоритети для раціонального коригування за мірою появи можливості.

Для прискорення такого процесу зазвичай використовується метод профілювання. Найважливіші характеристики діяльності і ринку моделюються з використанням матриці (рис. 3.1).

У процесі побудови виявляються розходження, і там, де організація відстає від вимог ринку, можуть бути здійснені коригуючі дії.

Коли показники операційної діяльності перевищують вимоги ринку, можливі два шляхи розвитку. Можна або скоротити процеси до потрібного рівня з надією зменшити при цьому затрати, або продовжувати розвивати їх як критерій отримання замовлення.

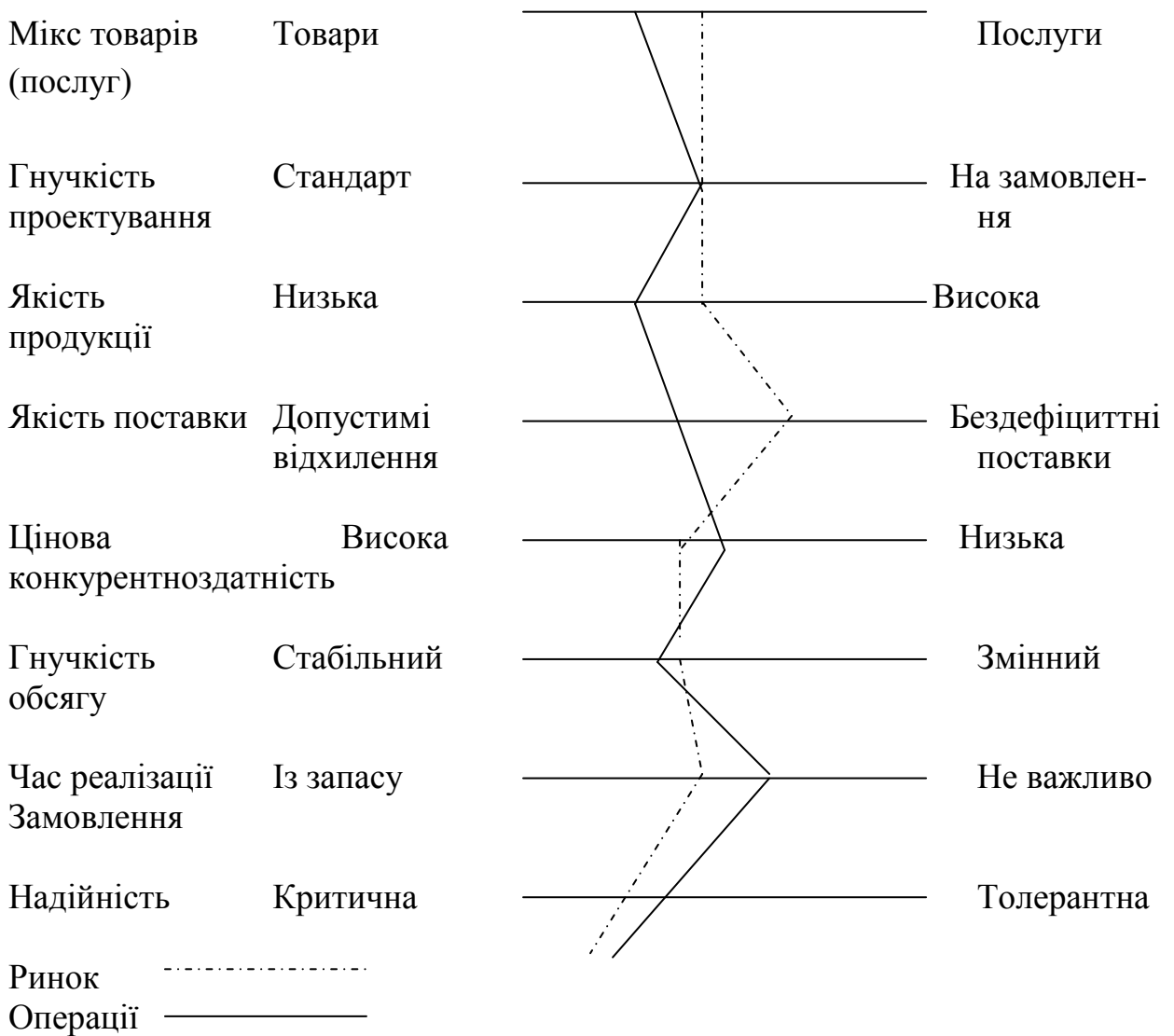


Рисунок 3.1 Матриця профілювання [60]

Профільювання може дати чіткі директиви для ринкової політики організації і послужити гальмом для „обнадійливого оптимізму”, нехай він навіть і не призведе до витрати ресурсів на пустий розвиток.

У гіршому випадку воно призупинить подальше розпилення зусиль без усякої цілі, в кращому випадку – призведе до створення всебічної і фінансової програми розвитку [39, 60].

На основі вищенаведеної інформації зобразимо матрицю профільювання для світильників ТОВ „Альбатрос”, які реалізуються на ринку України.

Для дослідження рівня виконання операцій при реалізації світильників використаємо такі критерії з відповідними діапазонами:

1. Якість постачання (можливі відхилення – бездефіцитне постачання);
2. Надійність (толерантна – критична)
3. Рівень ціни (низький – високий);
4. Час реалізації замовлення (із запасу – неважливо);
5. Якість продукції (низька – висока).

Зобразимо вихідні дані на матриці профільювання на основі маркетингових досліджень, проведених фахівцями компанії „Альбатрос” (рис. 3.2).

Рівень компанії „Альбатрос” за критеріями відповідно дорівнює:

1) 5; 2) 4; 3) 2; 4) 3; 5) 2.

Вимоги ринку:

1) 3; 2) 5; 3) 3; 4) 8; 5) 7.

Час реалізації замовлення на світильники здійснюється швидше, ніж в середньому потребує ринок, тому можна “зіграти” на цьому перед молдавськими конкурентами, а можна заощадити ресурси і приблизитися до ринкових вимог по цьому критерію.

Така ж ситуація і відносно якості постачання продукції ТОВ „Альбатрос”. Знову існує два варіанти: або знизити показник до потреб

ринку, або залишити на тому ж рівні, як перевагу перед конкурентами.

Останнє, на нашу думку, варто зробити підприємству.

Також підприємство має недостатній рівень надійності своїх світильників, ніж цього потребує ринок. Взагалі ТОВ „Альбатрос” забезпечує порівняно невисоку якість виробництва світильників (за сумою технічних характеристик), ніж цього потребують середні вимоги ринку. Безумовно в цьому напрямку потрібно модернізувати технологію і підвищити свій рівень конкурентоздатності.

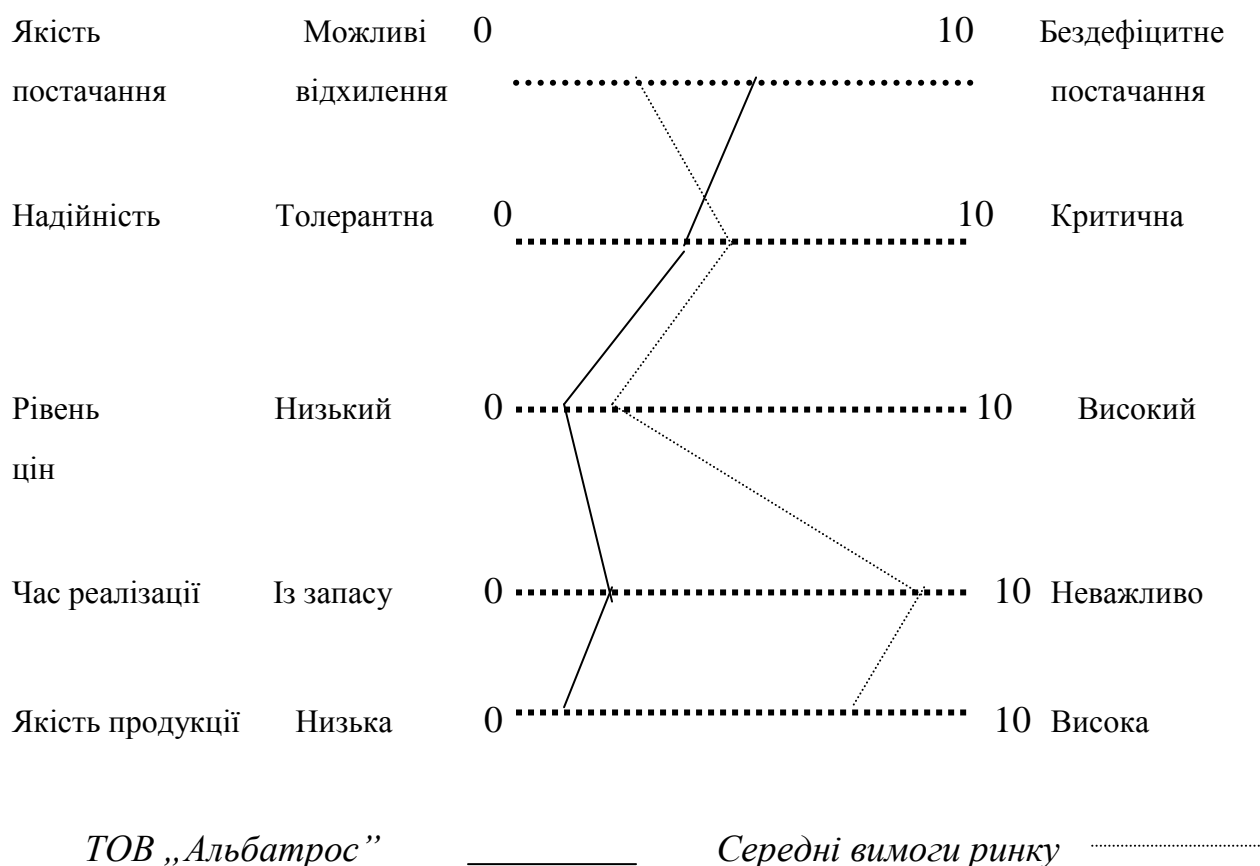


Рисунок 3.2. Матриця профілювання для світильників ТОВ „Альбатрос” на ринку України (на основі маркетингових досліджень, проведених фахівцями ТОВ „Альбатрос”)

Товарна продукція ТОВ „Альбатрос” більш дешева за ціною, ніж їх в середньому готові купувати споживачі українського ринку. Це також

відповідна перевага перед конкурентами, однак можна в перспективі після збільшення рівня технічних параметрів своєї продукції ТОВ „Альбатрос” доцільно орієнтуватися на підвищення цінової політики на ринку України.

Таблиця 3.1. Результати розрахунку оцінних показників конкурентноздатності за 2017 р.

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників				
	ТОВ „Альбатрос”	ДП „Сяйво-Інвест”	ДП „Капро”	ТОВ „Мікшор”	ТОВ „Лайт-Люкс”
1. Фінансовий потенціал					
- рентабельність власного капіталу	0,16	0,05	0,01	0,02	0,03
- коефіцієнт автономії	0,15	0,50	0,66	0,57	1,01
2. Кадровий потенціал					
- продуктивність праці	140,1	24,41	28,52	25,43	16,8
- коефіцієнт сталості кадрів	0,96	0,96	0,94	0,52	0,36
3. Маркетинговий потенціал					
- коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	0,30	0,30	0,45	0,33	0,40
- оборотність запасів	1,10	1,19	0,87	1,33	1,27
4. Виробничий потенціал					
- коефіцієнт темпів зростання виручки	1,34	1,07	1,35	0,97	1,39
- рентабельність реалізації	0,27	0,14	0,04	0,18	0,07

Найбільш сильну позицію в конкурентній боротьбі у 2018 та 2019 рр. займає ТОВ „Альбатрос”, але в 2020 р. лідируючу позицію починають займати ТОВ „Лайт-Люкс” - за рахунок більш позитивного впливу чинників виробничого (темп зростання виручки) та фінансового (рентабельність власного капіталу та коефіцієнту автономії) потенціалу та ДП „Капро” - за рахунок більш позитивного впливу чинників маркетингового (коефіцієнт співвідношення товарних одиниць) та

фінансового (рентабельність власного капіталу та коефіцієнту автономії) потенціалу порівняно із підприємствами-конкурентами.

Метою ефективного стратегічного управління підприємством є забезпечення протидії конкурентним силам і впливу підприємства на ці сили для того, щоб одержати свободу дій на ринку. Тому робота зі створення і реалізації конкурентних переваг для підприємства сьогодні є найбільш важливою.

Таблиця 3.2. Результати розрахунку оцінних показників конкурентоздатності за 2018 р.

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників				
	ТОВ „Альбатрос”	ДП „Сяйво-Інвест”	ДП „Капро”	ТОВ „Мікшор”	ТОВ „Лайт-Люкс”
1. Фінансовий потенціал					
- рентабельність власного капіталу	0,16	0,01	0,05	-0,01	0,02
- коефіцієнт автономії	0,17	0,54	0,80	0,74	1,06
2. Кадровий потенціал					
- продуктивність праці	125,1	23,45	49,10	32,20	17,85
- коефіцієнт сталості кадрів	0,99	0,83	0,91	0,60	0,39
3. Маркетинговий потенціал					
- коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	0,38	0,30	0,43	0,38	0,43
- оборотність запасів	1,21	1,14	1,39	1,29	1,10
4. Виробничий потенціал					
- коефіцієнт темпів зростання виручки	0,87	1,12	1,15	1,16	0,97
- рентабельність реалізації	0,15	0,04	0,09	0,10	0,05

В середньому за три аналізовані роки ТОВ „Альбатрос” займало лідируючі позиції в конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Найближчими конкурентами для досліджуваного підприємства за аналізований період є ТОВ „Лайт-Люкс” та ДП „Капро”.

Щоб виявити потенційні можливості для зниження витрат і їхнього ранжирування, підприємства повинні визначити для себе види діяльності, що враховуватимуться як ті, що додають цінність, і ті, що недодають цінність. Види діяльності, що додають цінність, сприймаються споживачами як ті, що підвищують корисність споживаного ними продукту. Види діяльності, що не додають цінності, - це види, у яких є можливість зниження витрат без зменшення потенційних вигод, сприйманих споживачами.

Таблиця 3.3. Результати розрахунку оцінних показників конкурентноздатності за 2019 р.

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників				
	ТОВ „Альбатрос”	ДП „Сяйво-Інвест”	ДП „Капро”	ТОВ „Мікшор”	ТОВ „Лайт-Люкс”
1	2	3	4	5	6
1. Фінансовий потенціал					
- рентабельність власного капіталу	0,04	0,05	0,09	-0,02	0,11
- коефіцієнт автономії	0,13	0,56	0,81	0,81	1,12
2. Кадровий потенціал					
- продуктивність праці	92,69	31,62	48,08	32,22	18,57
- коефіцієнт сталості кадрів	0,75	0,97	0,94	0,74	0,39
3. Маркетинговий потенціал					
- коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	0,30	0,33	0,40	0,38	0,40
- оборотність запасів	0,94	2,67	1,53	1,16	1,33
4. Виробничий потенціал					
- коефіцієнт темпів зростання виручки	0,99	0,74	0,94	0,76	1,05
- рентабельність реалізації	0,48	0,16	0,27	0,17	0,28

Необхідно здійснювати інноваційні зміни та суттєво підвищувати конкурентноздатність експортної продукції ТОВ „Альбатрос” за рахунок модернізації обладнання та зміни технології виробництва.

Змістова складова матричних методів забезпечується визначенням кількісного параметру рейтингового інтегрального показника конкуренто-

спроможності певного підприємства або його конкурентної позиції у графічному визначенні. Це відображається у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами.

Одним з розповсюджених матричних методів є бальний метод. У дипломній роботі на основі цього методу здійснена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств, що спеціалізуються на виробництві будівельних матеріалів.

Для аналізу рівня конкурентоспроможності використовувалася вихідна інформація про різні аспекти діяльності об'єктів оцінки – підприємств, які спеціалізуються на виробництві будівельних матеріалів.

Цілями аналізу конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства є ідентифікація позитивних та негативних чинників, що можуть вплинути на формування і розвиток складових елементів потенціалу у конкурентних умовах.

Під час проведення стратегічного оцінювання об'єкта - оцінки було застосовано такі практичні прийоми і методи: SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод профілю об'єкта [21, 39, 60].

Розглянемо застосування аналізу сильних і слабких сторін на прикладі оцінки підприємств – об'єктів дослідження. Результати розрахунків конкурентної сили за окремими позиціями та абсолютної конкурентної сили наведено в табл. 3.1. Оцінюючи дані у табл. 3.1 видно, що у ТОВ „Альбатрос” конкурентна сила оцінюється лише у 54 бали, що на 7 балів нижче, ніж у лідера ДП „Капро” та на 3 бали від ТОВ „ЛайтЛюкс”, що займає другу позицію за лідером. Хоча конкурентна сила ТОВ „Альбатрос” в 2018-2019 рр. оцінювалась в 66 і 68 балів відповідно, тому означене господарство займало найвищу позицію серед усіх підприємств-конкурентів, тобто було лідером.

Таким чином, для досліджуваних підприємств можна обрати стратегію використання можливостей для подолання слабостей.

«Метод оцінювання профілю об'єкта забезпечує визначення та кількісну оцінку (за спільною бальною або відносною шкалою) характеристик, що

визначають міру лояльності клієнтів до організації. Профіль у цьому контексті є сукупністю особливих параметрів, що ідентифікують об'єкт аналізу і завдяки яким такий об'єкт відомий цільовій групі клієнтів» [32, 51, 53].

Таблиця 3.4. Оцінка сильних і слабких позицій потенціалу підприємства за 2019 р.

№ з/п	Чинник	Оцінка					КСоц-КС _J
		ТОВ „Альбатрос”	ДП „Сяйво-Інвест”	ДП „Капро”	ТОВ „Мікшор”	ТОВ „Лайт-Люкс”	
	Конкурентна сила	54	51	61	42	57	-17
1	Коефіцієнт автономії	1	5	7	7	10	-9
2	Продуктивність праці	10	3	5	4	2	5
3	Коефіцієнт сталості кадрів	8	10	10	8	4	-2
4	Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	8	8	10	10	10	-2
5	Оборотність запасів	4	10	6	4	5	-6
6	Коефіцієнт темпів зростання виручки	9	7	9	7	10	-1
7	Рентабельність реалізації	10	3	6	4	6	4
8	Рентабельність власного капіталу	4	5	8	-2	10	-6

Згодом, коли кількісні оцінки одержані, надається їх графічна інтерпретація, що дозволяє наочно побачити позиції, за якими є відставання від суперника або випередження його результатів. Профіль характеристик підприємств, що займаються підприємницькою діяльністю, зображено на рис. 3.3, 3.4 та 3.5.

У 2019 р. для ТОВ „Альбатрос” найближчим конкурентом є ДП „Капро”, яке має вищий показник співвідношення товарних одиниць, коефіцієнт оборотності запасів та коефіцієнт зростання виручки. І хоча ТОВ „Альбатрос” в цьому році займало лідируюче положення серед обраних конкурентів, у найближчого конкурента досить вдало та

ефективно використовувався маркетинговий та виробничий потенціал (рис. 3.5).

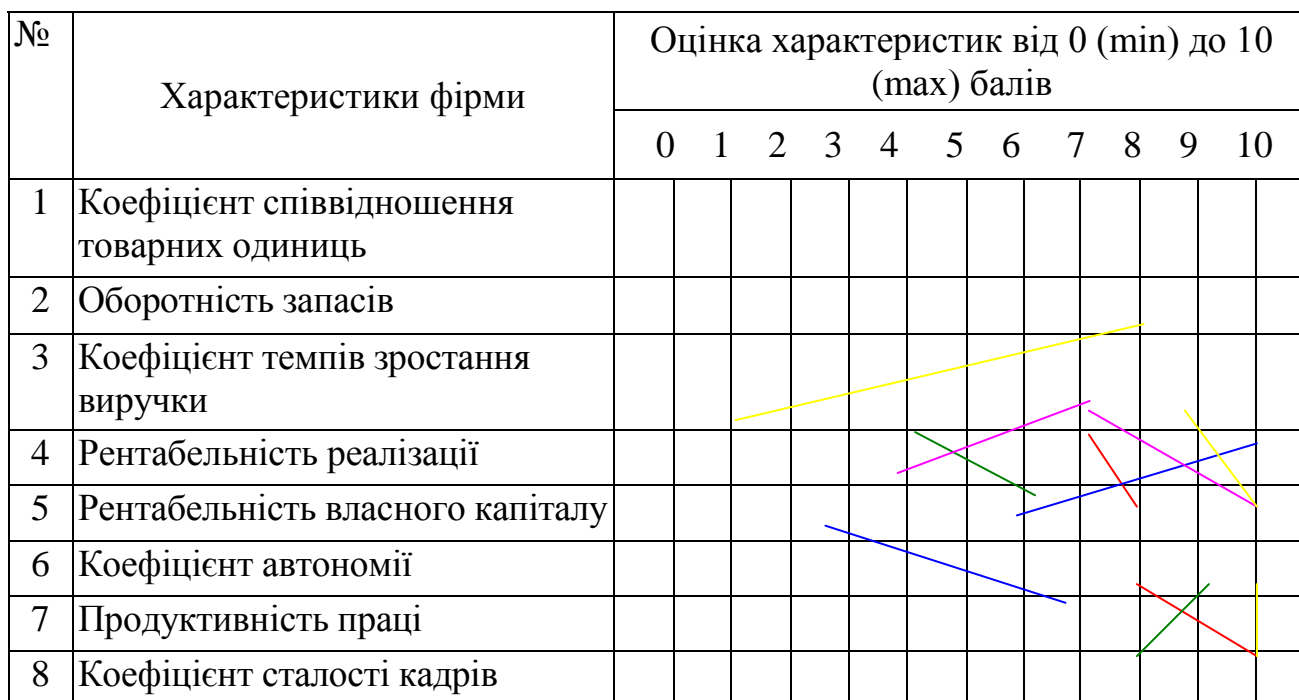


Рисунок 3.3. Побудова конкурентного профілю ТОВ „Альбатрос” за 2017 р.



Рисунок 3.4. Побудова конкурентного профілю ТОВ „Альбатрос” за 2018 р.

№	Характеристики фірми	Оцінка характеристик від 0 (min) до 10 (max) балів											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць												
2	Оборотність запасів												
3	Коефіцієнт темпів зростання виручки												
4	Рентабельність реалізації												
5	Рентабельність власного капіталу												
6	Коефіцієнт автономії												
7	Продуктивність праці												
8	Коефіцієнт сталості кадрів												

Рисунок 3.5. Побудова конкурентного профілю ТОВ „Альбатрос” за 2019 р.

Умовні позначення:

- — - ТОВ „Альбатрос”;
- — - ДП „Сяйво-Інвест”;
- — - ДП „Капро”;
- — - ТОВ „Мікшор”;
- — - ТОВ „ЛайтЛюкс”.

Вивчаючи профілі підприємств-конкурентів за 2019 р. (рис. 3.5) можна стверджувати, що ДП „Капро” в цьому році займало лідируюче положення за рахунок ефективного використання маркетингового, виробничого, фінансового та кадрового потенціалу. Його найближчим конкурентом було ТОВ „ЛайтЛюкс”. А ТОВ „Альбатрос” втратив лідируючу позицію за рахунок погіршення фінансового стану та неефективного використання маркетингового потенціалу.

Продемонструємо використання методу SPACE-аналізу для оцінювання ринкової позиції та стратегії для досліджуваних підприємств. Основним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора стратегії

конкурентноздатності в системі координат SPACE (рис. 3.6). Зважена оцінка фінансової сили (ФС) аналізованих господарств становить 4,0 бали; конкурентоспроможності під-приємства (КП) – 8,0 балів; привабливості галузі (ПГ) – 6,5 балів; стабільності галузі (СГ) – 3,8 балів. Вектор починається у точці, координат, кінець вектора зосереджений у точці А, яка має координати: $y = \text{ФС} - \text{СГ}$; $x = \text{ПГ} - \text{КП}$; Відповідно для підприємств, які є об'єктами оцінки, ці координати дорівнюють: $x = 6,5 - 8,0 = -1,5$; $y = 4,0 - 3,8 = 0,2$.

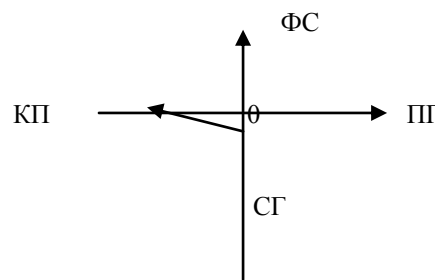


Рисунок 3.6. Визначення вектора стратегії конкурентноздатності ТОВ „Альбатрос” в системі координат SPACE

Вживаною стратегією конкурентноздатності ТОВ „Альбатрос” в системі координат SPACE є консервативна стратегія. Отже, підприємство повинно утримувати свої позиції на ринку, випускати диференційовану продукцію, яка б задовольняла потреби споживача, а також використовувати існуючі рекламні та маркетингові можливості, а також знаходити інноваційних партнерів та розширювати ринки продажу.

При вивченні розвитку явищ в часі велике значення має послідовність виникнення значень показника. Для цього будуються ряди динаміки, котрі характеризують рух явищ в часі.

При вивченні динаміки використовують статистичні показники: абсолютний приріст, темпи росту та приросту.

З аналітичних показників динаміки умовної конкурентної сили ТОВ „Альбатрос” видно, що вона змінювалась нерівномірно: на початку динаміки вона зростає, а в середині і в кінці зменшується. Так, темп приросту з

початку зріс на 81,03 %, потім він став поступово зменшуватись на 82,93 % та 48,2 %, а в кінці знизився до 82,4 %.

Оскільки конкурентна сила ТОВ „Альбатрос” змінювалася нерівномірно виникає потреба знайти тенденцію зміни цього умовного показника. Для цього необхідно підібрати математичну функцію, котра називається рівнянням тренду для моделювання характеру зміни рівня кокурентної сили.

За допомогою зроблених розрахунків на ми отримали наступні рівняння [31, 56]. Рівняння прямолінійного тренду має вигляд: $y=2,3x + 47,1$.

Також визначено і рівняння параболічного тренду, яке має вигляд: $y=-2,2143X^2+15,586x+31,6$.

Для кінцевого вибору рівняння тренду визначалися квадрати відхилень фактичних і розрахункових рівнів. На основі цих розрахунків було зроблено висновок, що квадрати відхилень для параболічного тренду є меншими, ніж для лінійного, а це означає, що для динамічного моделювання умовної конкурентної сили більш обґрунтованим є рівняння параболічного тренду.

Тобто аналітичне вирівнювання умовної конкурентної сили ТОВ „Альбатрос” засвідчило середньорічне зменшення цього показника на 2,21 бали (додаток Б). В той же час у попередні роки було отримано приріст показника умовної конкурентної сили, але у 2019 р. фірма втратила свої позиції порівняно з іншими конкурентами ДП „Капро” та ТОВ „ЛайтЛюкс””.

Конкурентоспроможність ТОВ „Альбатрос” формується за рахунок вироб-ництва якісної продукції, собівартість якої дозволяла б отримати госпо-дарству певну суму прибутку. Очевидно, що тільки продукція високої якості матиме попит на ринку, тому лише ті підприємства, які докладають значних зусиль щодо забезпечення та управління якістю продукції та її конкурентоспроможністю, можуть успішно конкурувати і одержувати прибуток.

Для своєчасного обґрунтування та реалізації управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування ТОВ „Альбатрос”, рівня її розвитку та конкурентоспроможності в роботі на основі алгоритму графо-аналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»

встановлені кількісні та якісні зв'язки між окремими складовими потенціалу досліджуваного аграрного підприємства (рис. 3.7).

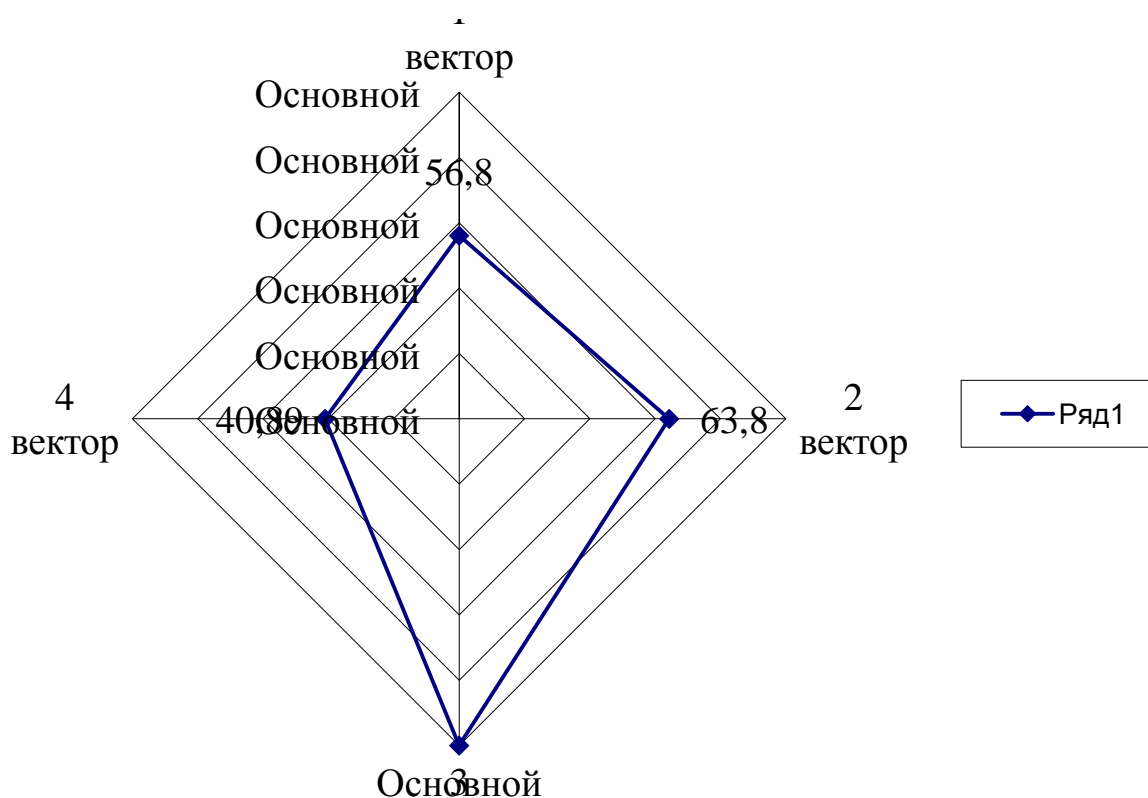


Рисунок 3.7. Квадрат конкурентного потенціалу ТОВ „Альбатрос”

За даними рис. 3.7 можна стверджувати, що вектори розвинуті по-різному. Найбільш проблемним вектором, який знижує рівень конкурентоспроможності потенціалу ТОВ „Альбатрос” є вектор «Маркетинг». Отже, для підвищення конкурентоздатності необхідно негайно збалансувати елементи потенціалу: виробництво, організаційну структуру і менеджмент, маркетинг та фінанси. ТОВ „Альбатрос” не приділяє достатньої уваги формуванню професійної системи просування своєї продукції на ринок. Тому доцільно переглянути організацію процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, щоб збалансувати складові потенціалу підприємства.

Для формування конкурентних переваг ТОВ „Альбатрос” слід також враховувати вплив зовнішнього конкурентного середовища, вивчати ринок і потреби покупців.

Поєднання заходів підвищення ефективності бізнесу, раціонального використання ресурсів з державною підтримкою розвитку дасть змогу збі-

льшити виробництво високоякісної продукції, знизити затрати праці та коштів, одержати прибутки та підвищити конкурентоспроможність потенціалу сучасних підприємств.

В тому числі це матиме позитивний вплив і на діяльність ТОВ „Альбатрос”.

3.2. Стратегічний менеджмент бізнес-процесів щодо обсягів виробництва традиційної продукції

Відповідно до методики побудови матриці БКГ [29, 47, 54, 60] знайдено середню частку ринку продукції ТОВ „Альбатрос” та його основних конкурентів.

У відповідності з методикою визначається відносна частка ринку шляхом ділення середньорічної простої частки ринку ТОВ „Альбатрос” на середньорічну просту частку ринку основного конкурента за видами продукції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Розрахунок відносної частки ринку ТОВ „Альбатрос” (за основними видами бізнес-процесів-центрів витрат)

Бізнес-процеси	Середньорічна проста частка ринку, %		Відносна частка ринку, %
	ТОВ „Альбатрос”	Основний конкурент	
виготовлення та продаж будівельних металевих профілів	18,2	10,4	1,75
виготовлення та продаж сендвіч-панелей	13,2	7,8	1,69
виготовлення та продаж матеріалів для покрівлі	16,1	22,4	0,72
виготовлення та продаж профнастилів	15,2	12,6	1,21

Далі визначається діапазон зміни відносної частки ринку шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого – в бік зменшення до десятих. Таким чином, межами діапазону стануть 0,71 і 1,76.

Далі визначаємо темпи зростання обсягів продукції ТОВ „Альбатрос” у розрізі років (табл. 3.6).

На основі розрахункових даних таблиці 3.4 визначено діапазон зміни середніх темпів зростання обсягів збуту продукції ТОВ „Альбатрос” шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого – в бік зменшення до цілих. Таким чином, межами діапазону стануть 85 і 130.

Таблиця 3.6. Розрахунок темпів зростання обсягів продажу продукції ТОВ „Альбатрос”

Бізнес-процеси	Темпи зростання, %		
	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	В середньому
виготовлення та продаж будівельних металевих профілів	114,2	142,2	128,2
виготовлення та продаж сендвіч-панелей	109,3	108,5	108,9
виготовлення та продаж матеріалів для покрівлі	82,9	108,7	95,8
виготовлення та продаж профнастилів	85,7	97,2	91,5

Далі визначаємо методом простої середньої арифметичної точки А і В, через які пройдуть прямі поділу поля матриці БКГ.

Відносно осі – відносна частка ринку:

$$A = \frac{1,75 + 1,69 + 0,72 + 1,21}{4} = 1,34$$

Відносно осі – темп зростання ринку:

$$B = \frac{128,2 + 108,9 + 95,8 + 91,5}{4} = 106,1$$

Маючи інформацію про межі діапазонів осей та точки, через які пройдуть прямі поділу поля будуюмо матрицю (рис. 3.8).

Результати побудови матриці „зростання ринку-відносна частка ринку” для маркетингового стратегічного аналізу товарної продукції ТОВ „Альбатрос” свідчать, що:

1. В сектор “А” потрапило виготовлення та продаж будівельних металевих профілів. Вони є лідерами портфелю товарної продукції ТОВ „Альбатрос”, для них характерне швидке зростання ринку. Найбільш ефективними стратегіями щодо даних видів товарів може бути інвестування прибутків у збільшення їх виробництва (розширення площ, перерозподіл інвестицій у додаткову техніку, трудові ресурси тощо);

2. В сектор “В” потрапило виготовлення та продаж профнастилів. Продукція має високу відносну частку ринку, але потенціал її подальшого зростання практично вичерпано. Тому очевидно отримує більше фінансових ресурсів для розвитку, ніж потребує. Найбільш ефективною маркетинговою стратегією щодо даного виду товару буде стратегія збереження ринкових переваг з частковим скороченням обсягів виробництва.

3. В сектор “D” потрапило виготовлення та продаж матеріалів для покрівлі. Для цієї продукції характерна як низька відносна частка ринку, так і низький темп її зростання. Отже, ринок продукції не розвивається і фактично відсутні й перспективи його розвитку. Попит на цю продукцію ТОВ „Альбатрос” зменшується і є сильні конкуренти, які спеціалізуються на виробництві аналогічних товарів (зокрема, ПАТ „КЦЗ” та ТОВ „Промбудпостач” і відповідно пропонують якіснішу та дешевшу технологію.

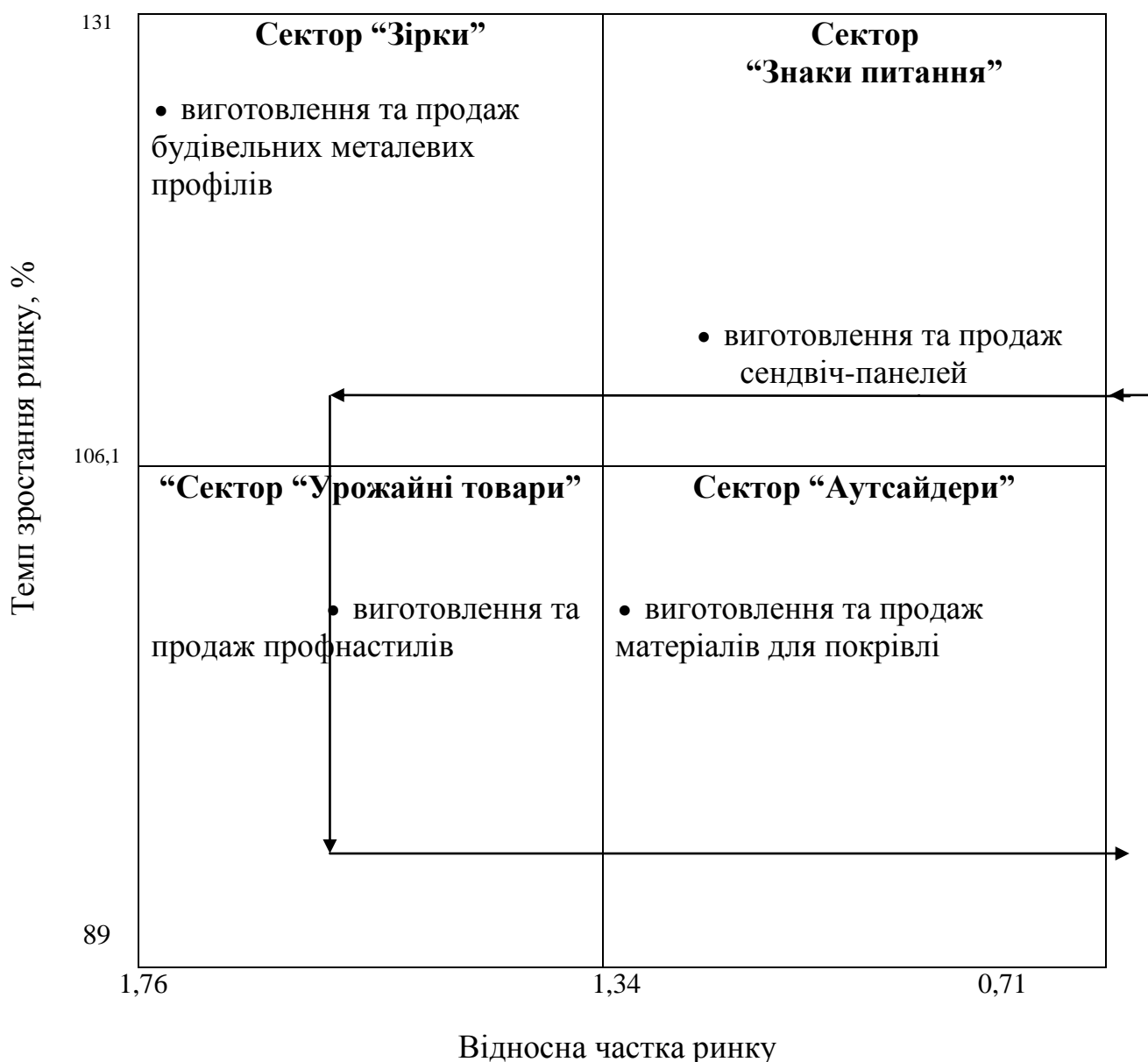


Рисунок 3.8. Схема матриці стратегічного аналізу бізнес-процесів, які є центрами доходів у ТОВ „Альбатрос”

Найефективнішою щодо даного виду діяльності буде стратегія поступового згортання ділової активності і вивільнення ресурсів для виробництва інших видів продукції у ВАТ „Альбатрос” (зокрема, для виготовлення та продажу сендвіч-панелей).

4. В сектор “С” потрапив новий вид продукції для ТОВ „Альбатрос” – виготовлення та продаж сендвіч-панелей. Відносно них очікується швидке зростання ринку і незначна відносна ринкова частка. В загальному вимірі на початковому етапі цей товар даватиме або незначні прибутки, або збитки для ТОВ „Альбатрос”, але він матиме потенціал для розвитку частки ринку в

перспективі. Для цього виду продукції ефективною буде стратегія розширення частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу технічних, кадрових та фінансових ресурсів для його розвитку.

Змінений конкурентний статус розраховується на базі фактичного з урахуванням можливих змін внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища [34, 47, 54, 61]. Перспективний конкурентний статус розраховується за формулою:

$$КСП_{п} = КСП_{ф} I_{пм} I_{зс} \quad (3.14)$$

$КСП_{ф}$ – конкурентний статус фактичний;

$I_{пм}$ – індекс перспективних можливостей;

$I_{зс}$ – індекс впливу умов зовнішнього середовища.

Оцінка фактичного конкурентного статусу проводиться економістами підприємства і характеризує можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби, тобто досягнення підприємством визначених конкурентних переваг. На сьогодні фактичний конкурентний статус ТОВ “Альбатрос” дорівнює 0,28 і згідно із прийнятою шкалою оцінюється як слабка позиція. Про це свідчить і показники матриці конкурентного профілю. Внутрішній потенціал підприємства використовується не оптимально, а оскільки запропоновані зміни торкнуться саме його, то доцільно провести аналіз перспективного конкурентного статусу і з’ясувати як він зміниться після впровадження всіх змін.

Для визначення перспективного конкурентного статусу ТОВ “Альбатрос” доцільно провести оцінку перспективних можливостей розвитку внутрішнього потенціалу підприємства по певних групах факторів з урахуванням даних додатку В.

Всі вище перераховані показники і розрахунки доцільно представити в вигляді таблиці 3.7.

Таблиця 3.7. Перспективні можливості поліпшення бізнес-процесів ТОВ “Альбатрос”

Бізнес-процеси	Бальна оцінка	Значення	Узагальнена оцінка
Менеджмент персоналу: - збільшення продуктивності праці - підвищення кваліфікації - покращення умов праці - збільшення оплати праці	4 3 3 1	5 8 6 7	20 24 18 7
Маркетинг: - розширення зовнішнього ринку - гнучка політика ціноутворення - застосування рекламних заходів - стратегічне планування маркетингу - асортимент продукції	2 4 5 4 3	8 5 6 8 3	16 20 30 32 9
Виробництво: - зміна технологій - підвищення якості продукції - використання виробничого потенціалу	3 2 3	8 9 6	24 18 18
Фінанси: - отримання інвестицій - дохідність діяльності - створення фондів розвитку	5 5 1	7 9 3	35 45 3
Управління: - підвищення кваліфікації менеджерів - застосування інформаційних технологій	5 4	9 8	45 32
Разом:	—	—	396

Фактична узагальнена оцінка представлена в додатку. На основі перспективної і фактичної узагальненої оцінки розраховуємо індекс перспективних можливостей:

$$In.m. = \frac{YOn}{YOf} \quad (3.15)$$

$УО_n$ – узагальнена оцінка перспективна;

$УО_f$ – узагальнена оцінка фактична.

$$I_{н.м.} = \frac{396}{260} = 1,523$$

Оцінка впливу зовнішнього середовища на зміну конкурентного стану підприємства визначається за формулою:

$$I_{зс} = \frac{K_1 * K_3}{K_2} \quad (3.16)$$

Коефіцієнти K_1 , K_2 , K_3 розраховуються за формулами:

$$K_1 = I_{п} * K_{зп} \quad (3.17)$$

$$K_2 = I_{к} * K_{зк} \quad (3.18)$$

$$K_3 = I_{р} * K_{зр} \quad (3.19)$$

K_1 , K_2 , K_3 – коефіцієнти впливу попиту, умов конкуренції і ресурсів;

$I_{п}$, $I_{к}$, $I_{р}$ – прогнозний індекс росту попиту, умов конкуренції, ресурсів;

$K_{зп}$, $K_{зк}$, $K_{зр}$ – коефіцієнти значущості, які відповідно характеризують ступінь впливу попиту, умов конкуренції, ресурсів.

$$K_1 = 1,35 * 2 = 2,7$$

$$K_2 = 1,45 * 2 = 2,9$$

$$K_3 = 0,64 * 3 = 1,92$$

Виходячи із розрахованих показників індекс впливу факторів зовнішнього середовища дорівнює:

$$I_{зс} = \frac{2,7 * 1,92}{2,9} = 1,79$$

На основі отриманих даних перспективний конкурентний статус ТОВ “Альбатрос” становитиме:

$$КСП_{п} = 0,29 * 1,523 * 1,79 = 0,79$$

Тобто, запропонована інноваційна стратегія для ТОВ “Альбатрос” може більше, ніж удвічі покращити його конкурентний статус, переведе його із слабкої позиції на середню.

Завданням стратегічного аналізу конкурентоспроможності ТОВ „Альбатрос” є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. У процесі проведення стратегічного аналізу об’єкта оцінки ТОВ „Альбатрос” рекомендується використовувати такі прикладні прийоми і методи: SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод вивчення профілю об’єкта.

Використовуваною стратегією конкурентноздатності ТОВ „Альбатрос” в системі координат SPACE є консервативна стратегія. При цьому ТОВ „Альбатрос” втратив лідируючу позицію за рахунок погіршення фінансового стану та неефективного використання маркетингового потенціалу. Тому доцільно переглянути організацію процесу управління маркетинговою діяльністю, щоб збалансувати складові потенціалу підприємства.

Система забезпечення зниження витрат є інструментом наукового менеджменту. Техніко-інноваційне пероснащення виробництва у ТОВ „Альбатрос” може збільшити обсяги виробництва продукції і розширити її асортимент, підтримуючи належну якість продукції. Це забезпечить високий рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ „Альбатрос” як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Термін окупності таких інвестицій складе 3,2 роки.

Попередні дослідження показали, що ТОВ “Альбатрос” має більш низький конкурентний статус порівняно з головним конкурентом фірмою „Капро” , особливо це стосується позиції з технічних характеристик. Запропонована інноваційна стратегія для ТОВ “Альбатрос” може більше, ніж

удвічі покращити його конкурентний статус, переведе його із слабкої позиції на середню.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В сучасних умовах актуальним є зменшення операційних витрат, раціональне поєднання матеріальних ресурсів, забезпечення більш високих фінансово-економічних показників, зростання продуктивності праці й ефективності підприємницької діяльності. Для вирішення таких завдань

суттєве значення має поліпшення управління бізнес-процесами через підвищення його організації, оволодіння методами продуктивного менеджменту на виробництві, а також аналіз і порівняння параметрів ефективності бізнесу підприємства.

2. Вибір операційної стратегії є основою стратегічного менеджменту бізнес-процесів. З її допомогою визначають як досягти мети і реалізувати одну з місій підприємства. До того ж часу порівнюють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, аналізують можливі стратегічні варіанти і обирають з них конкретну стратегію. Вона має відповідати заданим критеріям. Вибір стратегії бізнес-процесів має окремі особливості, які зумовлені переважно рівнем менеджменту. Втілення стратегії розглядають як критичний процес, бо саме у випадку успішного її виконання підприємство досягає мети, а за неуспішного - можуть з'являтися додаткові труднощі. Найчастіше втілення стратегії бізнес-процесів означає поглиблене оцінювання стану середовища, цілей і сформованих політик в системі операційного управління.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Альбатрос» далі діє на підставі Законів України «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства», статуту, установчого договору та чинного законодавства. ТОВ «Альбатрос» займається виготовленням та продажем: будівельних металевих профілів, сендвіч-панелей, матеріалів для покрівлі, а також профнастилів та ін. А також по договірних поставках ТОВ „Альбатрос” співпрацює з багатьма іншими підприємствами. ТОВ „Альбатрос” надає технічну підтримку устаткування, що постачається на споживчий ринок України та за кордон, тим самим підвищує попит на продукцію вітчизняного виробника.

4. Аналіз виробничих запасів засвідчив, що більшу частку займають незавершене виробництво і сировина та матеріали, тобто сировина та матеріали. У відсотковому відношенні 31,5 % та 38,3 %. Ліквідність ТОВ „Альбатрос” є дуже низькою. Коефіцієнти ліквідності (абсолютної, швидкої, коефіцієнт покриття) порівняно з теоретичними показниками є дуже далекими від норми. Тобто підприємство не має можливості своєчасно

розраховуватись за своїми зобов'язаннями перед постачальниками, кредиторами, працівниками. Всі три коефіцієнти платоспроможності також свідчать про те, що підприємство ТОВ «Альбатрос» не цілком відповідає індикаторам, які необхідні для сталого економічного розвитку, економічних та інших фінансових відносин. У загальній вартості майна 63,84 % становлять основні засоби і необоротні активи, які зменшилися на кінець звітної періоду на (-199) тис. грн., але в загальній вартості їх питома частка збільшилась на 26 %. Протягом останніх років спостерігається збільшення валового прибутку.

5. Коефіцієнт вибуття основних засобів має бути нижчим ніж коефіцієнт оновлення. У 2018 році коефіцієнт має тенденцію до збільшення на 0,4, що є негативним, а у 2019 році він зменшився на 0,1, проте він перевищив значення коефіцієнта оновлення основних засобів, що є не прийнятним для майнового стану. Між тим динаміка зносу основних засобів є відносно стабільною. Для сталого економічного розвитку розвитку ТОВ „Альбатрос” необхідно забезпечити більш систематичне використання соціальних витрат, які створюють досить високу мотивацію праці. Крім того, необхідно оптимізувати витрати на навчання персоналу з метою посилення їх впливу на зростання фінансових результатів підприємства.

6. З аналітичних показників динаміки умовної конкурентної сили ТОВ „Альбатрос” видно, що вона змінювалась нерівномірно: на початку динаміки вона зростає, а в середині і в кінці зменшується. Так, темп приросту з початку зріс на 81,03 %, потім він став поступово зменшуватись на 82,93 % та 48,2 %, а в кінці знизився до 82,4 %. Найбільш ускладненим вектором, що знижує рівень конкурентоздатності потенціалу ТОВ „Альбатрос” є вектор бізнес-процесу «Маркетинг». Отже, для підвищення конкурентоспроможності варто негайно збалансувати складові елементи потенціалу: менеджмент, маркетинг, фінанси виробництво та організаційну структуру. Наразі ТОВ „Альбатрос” не приділяє достатньої уваги формуванню ефективної системи просування своєї продукції на внутрішній ринок.

7. Результати побудови матриці для стратегічного аналізу бізнес-процесів при виробництві товарної продукції ТОВ „Альбатрос” свідчать, що в сектор “А” потрапило виготовлення та продаж будівельних металевих профілів. Вони є лідерами портфелю товарної продукції ТОВ „Альбатрос”, для них характерне швидке зростання ринку. Найбільш ефективними стратегіями щодо даних видів товарів може бути інвестування прибутків у збільшення їх виробництва (розширення площ, перерозподіл інвестицій у додаткову техніку, трудові ресурси тощо). Натомість, в секторі “В” - виготовлення та продаж профнастилів. Продукція має високу відносну частку ринку, але потенціал її подальшого зростання практично вичерпано. Тому очевидно отримує більше фінансових ресурсів для розвитку, ніж потребує. Найбільш ефективною маркетинговою стратегією щодо даного виду товару буде стратегія збереження ринкових переваг з частковим скороченням обсягів виробництва.

8. Бізнес-процеси, які забезпечують низьку частку на ринку, пов’язані із виготовленням та продажем матеріалів для покрівлі. Для цієї продукції характерна як низька відносна частка ринку, так і низький темп її зростання. Отже, ринок продукції не розвивається і фактично відсутні й перспективи його розвитку. Попит на цю продукцію ТОВ „Альбатрос” зменшується і є сильні конкуренти, які спеціалізуються на такому виробництві пропонують якіснішу та дешевшу технологію. Особливої уваги потребує новий вид продукції для ТОВ „Альбатрос” – виготовлення та продаж сендвіч-панелей. Щодо них характерне швидке зростання ринку і незначна відносна ринкова частка. В загальному вимірі на початковому етапі цей бізнес-процес даватиме або незначні прибутки, або збитки для ТОВ „Альбатрос”, але він матиме потенціал для розвитку частки ринку в перспективі.

9. Техніко-інноваційне пероснащення виробничих бізнес-процесів у ТОВ „Альбатрос” може збільшити обсяги виробництва продукції і розширити її асортимент, підтримуючи належну якість діяльності. Це може забезпечити високий рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ „Альбатрос”. Запропонована інноваційна стратегія для ТОВ “Альбатрос” може більше, ніж

удвічі покращити його конкурентний статус, що переведе його зі слабкої позиції на середню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України SMIDA <https://smida.gov.ua/about> (дата звернення: 13.10.2020).
2. Агробізнес сьогодні. URL: <http://www.agro-business.com.ua> (дата звернення: 17.10.2020).
3. Бланк И.А. Управление прибылью. К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. 752 с.
4. Бобало Ю.Я. Математичні моделі та методи аналізу надійності радіоелектронних, електротехнічних та програмних систем: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 300 с.
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. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О. Логістичні системи: оцінювання дієвості функціонування. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні проблеми науки і практики*. №6. 2017. С. 94-102.
8. Бурова О.М. Особливості процесу формування системи агромаркетингу на підприємствах АПК. *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 78. С. 196–201.
9. Варченко О.М., Даниленко А.С., Крисанов Д.Ф. Концептуальні основи сталого розвитку агросфери: Навчальний посібник. Білоцерківський національний аграрний університет. Біла Церква, 2010. 184 с.
10. Грановська В.Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 308–312.
11. 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).

12. Гордієнко А.В. Майбутнє за оптовими ринками. *Пропозиція*. 2013. №6. URL: <http://www.propozitsiya.com> (дата звернення: 01.11.2020).
13. 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.
14. Гуроров А.О. Неоіндустріальні засади розвитку інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки. *Бізнес Інформ*. 2017. №8. С. 183–191.
15. Дорофєєв О. В., Вороніна В. Л., Торяник Ю. Г. Удосконалення системи управління економічним розвитком аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 36. С. 25–29.
16. Дикань В.Л., Якименко Н.В. Консолідація можливостей промисловості та транспорту в умовах міжнародних транспортних коридорів як шлях призупинення кризових явищ в економіці України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 11–16.
17. 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).
18. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2004. № 52. ст. 562.
19. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.
20. 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.
21. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. ; НАН України. К., 2015. 336 с.
22. 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.
23. Исследование рынка биотоплива. Maxrise Consulting. URL: <https://maxrise-consulting.com/issledovanie-rynka-biotopliva> (дата звернення: 05.11.2020).
24. Кластеризация. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/klasterizacia-ak-virobniki-obednuutsa-zaradi-dodanoi-vartosti> (дата звернення: 28.09.2020).
25. Колодий Н. Факторный анализ в категорийном менеджменте [Електронний ресурс] Журнал “Дистрибуция и логистика”. 2016. Режим доступу до ресурсу: <http://logist.fm/publications/faktorny-analiz-v-kategoriynom-menedzhmente> (дата звернення: 08.11.2020).
26. Коляденко С.В. Теоретичні аспекти еколого-економічної ефективності виробництва біопалива. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 11. С. 31-39.
27. Кривов'язюк І.В., Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
28. Міщук І.П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2017. 665 с.
29. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Бо жук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
30. Краус Н. М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін : монографія. К. : ЦУЛ, 2016. 596 с.
31. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 639 с.
32. Мазур А. Г. Регіональна парадигма суспільного розвитку. Вінниця: Книга-Вега, 2007. 160 с.
33. Методика економетричного моделювання прибутку сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / Н. А.Потапова, С. В.

- Козловський, Л. О. Волонтир, С. В. Качуровський. 2012. Режим доступу до ресурсу: http://sips.gov.ua/ua/vid_avtor_pravo (дата звернення: 04.11.2020).
34. Меліх О. О. Стратегія територіально-виробничої оптимізації харчової промисловості регіону: проблеми теорії і практики : монографія. Одеса : Астропринт, 2015. 324 с.
35. Никифоров А.Є. Промислова політика: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 179 с.
36. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. 2-е европ. изд. М. : Вильямс, 1998. 1056 с.
37. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. ULR: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 17.11.2020).
38. Піддубна Л.І., Горобинська М.В. Інвестиційно-інноваційні імперативи сучасної структурної політики. *Економіка розвитку*. 2016. № 4 (80). С. 33–43.
39. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібн. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.
40. Портер М. Конкуренція. М.: ИД «Вильямс », 2003. 496 с.
41. Применение диаграммы Парето на практике. URL: <http://www.elitarium.ru/diagramma-pareto-princip-80-20-reshenie-metod-abc-analiz> (дата звернення: 06.09.2020).
42. Пропозиція - Головний журнал з питань агробізнесу <http://propozitsiya.com/ua/pyat-osnovnyh-problem-rozvytku-sadivnyctva> (дата звернення: 01.10.2020).
43. Постан М.Я. Экономико-математические модели смешанных перевозок. Одесса : Астропринт, 2006. 369 с.
44. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент теорія і практика. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
45. Ринкова економіка на основі виробничих кластерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[virobnichikh-klasteriv/](#) (дата звернення: 15.09.2020).

46. Сергеев В. И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов. М: ИНФРА-М, 2005. 976 с.
47. Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. Маркетинг / за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2009. 1070 с.
48. Строкович Г.В. Методичний підхід до оцінювання якості управління логістичними бізнес-процесами. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 183–188.
49. Сірко А. Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 541–544.
50. Терещенко О. В., Курилович Н. В., Князева Е. И. Многомерный статистический анализ данных в социальных науках: учеб. пособие. Минск: БГУ, 2012. 239 с.
51. 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.
52. 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.
53. Энциклопедический словарь Ф.А.Брокгауза и И.А. Ефрона [Електронний ресурс]. Режим доступу. <http://www.vehi.net/brokgauz/> (дата звернення: 17.09.2020).
54. 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.
55. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників

ефективності для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем* (10). 2013. С. 87–91.

56. Ямпольський Л. С. Гнучкі комп'ютерно-інтегровані системи: планування, моделювання, верифікація, управління: підручник. Житомир: ЖДТУ, 2010. 768 с.

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

58. *Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators.* The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. – 68p.

59. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee *Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ Shipping and Transport Logistics, Vol.9, No. 1, 2017.*

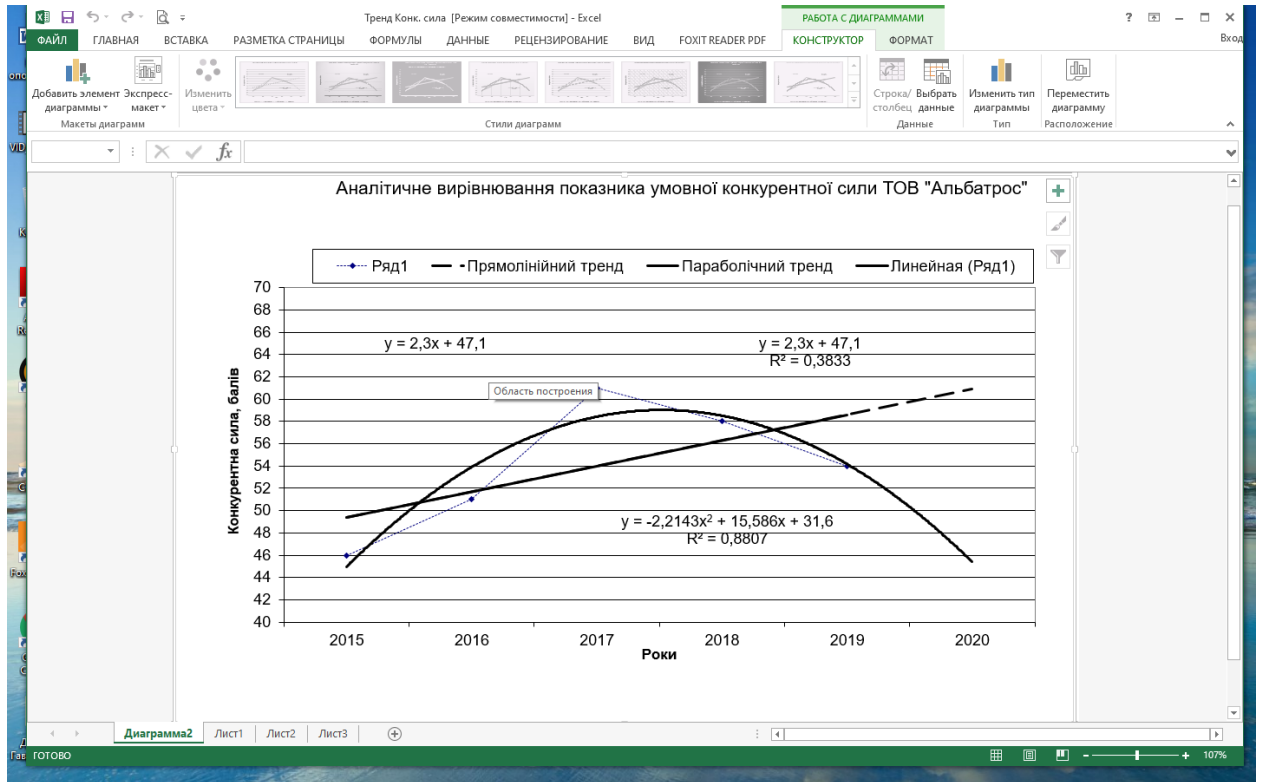
60. Porter M. *What Is Strategy?* / M. Porter. – Harvard Business Review

61. Saaty T.L. *The Analytic Hierarchy Process*; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.

ДОДАТКИ

Узагальнений вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на конкурентоспроможність бізнес-процесів (згідно з дослідженнями провідних компаній)

Чинники успіху	%
Адаптованість продукту до вимог ринку	85
Відповідність продукту особливим можливостям фірми	60
Технологічна перевага продукту	
Підтримка нових продуктів керівництвом фірми	50
Використання оціночних процедур при виборі нових моделей	45 30
Сприятливе конкурентне середовище	
Відповідність організаційної структури завданням розробки продукту	30 15



Фактори перспективних можливостей по ТОВ „Альбатрос” (фактичні)

Бізнес-процеси	Бальна оцінка	Значення	Узагальнена оцінка
Виробництво: - зміна технологій - підвищення якості продукції - використання виробничого потенціалу	2 4 3	9 7 5	18 28 15
Фінанси: - отримання інвестицій - дохідність діяльності - створення фондів розвитку	2 3 1	9 8 5	18 24 5
Трудові ресурси: - збільшення продуктивності праці - підвищення кваліфікації - покращення умов праці - збільшення оплати праці	2 1 2 1	6 7 5 3	12 7 10 3
Маркетинг: - розширення внутрішнього ринку - гнучка політика ціноутворення - застосування рекламних заходів - стратегічне планування маркетингу - асортимент продукції	2 2 2 2 2	6 5 7 5 5	12 10 14 10 10
Управління: - підвищення кваліфікації менеджерів - застосування інформаційних технологій	5 2	10 7	50 14
Разом:	—	—	260