

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри _____

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

»___“ _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виконав студент групи ЕкпМ – 21з
галузі знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Милян О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи :

доц.кафедри економіки підприємства,

к.е.н.Кончаківський І.В.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, види та механізм управління ефективністю підприємства.....	9
1.2. Показники дослідження ефективності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЗОВ «ХІНКЕЛЬ-КОГУТ»	25
2.1. Умови та тенденції господарської діяльності ТЗОВ «Хінкель-Когут»	25
2.2. Дослідження загальних показників ефективності ТЗОВ «Хінкель-Когут».....	32
2.3. Дослідження ресурсної ефективності ТЗОВ «Хінкель-Когут».....	39
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Стратегічні механізми підвищення ефективності підприємства.....	48
3.2. Управління параметрами ефективності підприємства.....	57
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність обраної теми. В нинішніх умовах, які суттєво ускладнилися поширенням пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, промислові підприємства стикнулися з низкою нових серйозних проблем, зокрема нестійкістю ринкової кон'єктури, неплатоспроможністю споживачів, підвищеними вимогами до санітарно-епідеміологічного стану виробництва, простоями в періоди локдаунів, тощо. В даних умовах більшість підприємств не змогли зберегти досягнуті масштаби виробництва, прибутковість та результативність. Рівень ефективності більшості підприємств знизився і причиною є не тільки вплив пандемії, а й вплив інших зовнішніх та внутрішніх факторів. Серед останніх слід назвати нездатність існуючого управління промисловими підприємствами адекватно відреагувати на виклики сучасності та швидко пристосуватися до зміни ситуації.

Сучасні умови підприємницької діяльності, які характеризуються коливанням попиту, нестачею інвестиційних ресурсів, суттєвим зростанням вартості енергоносіїв, підвищеними вимогами до споживчих якостей продукції, вимагають пошуку нових способів підвищення ефективності господарювання. На сьогодні забезпечення ефективності промислових підприємств стає невідкладним завданням для їх власників та менеджменту. Це актуалізує дослідження ефективності промислового підприємства та механізмів управління нею, що передбачено темою кваліфікаційної роботи.

Стислий огляд публікацій за обраною темою. Проблемі дослідження та механізмам управління ефективністю промислового підприємства присвячено надзвичайно багато публікацій як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Ці питання ще в минулому столітті розглядали такі відомі дослідники управлінських процесів як Уотермен Р. та Ансофф І. Сучасні аспекти ефективності досліджували Нілі А., Говорушко Т.А., Климаш Н.І., Савицька О. М., Салабай В. О., Сотник А.А. та інші. Їх публікації детально досліджують сутність та оцінювання ефективності, як об'єкта управління та розглядають систему

управління. Проте в публікаціях в недостатній мірі висвітлені питання управління ефективністю промислового підприємства в нестабільності, які спричинені сучасною економічною ситуацією.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є опрацювати рекомендації з управління ефективністю промислових підприємств на основі дослідження її показників та факторів формування.

Завдання:

- дослідити сутність ефективності підприємства, її види та механізм управління;
- проаналізувати систему показників ефективності підприємства, їх функції та завдання;
- проаналізувати стан, тенденції та управління ефективністю за матеріалами бази дослідження;
- обґрунтувати рекомендації покращання управління ефективністю підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження виступають процеси забезпечення ефективності діяльності підприємства, предметом – інструментарій управлінського впливу на дані процеси. База дослідження – ТзОВ «Хінкель-Когут», яке є підприємством м'ясної промисловості (спеціалізується на виробництві ковбасних оболонок).

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний аналіз, спостереження, синтезу та порівняння, узагальнення наукового досвіду, термінологічного аналізу, статистичні методи обробки даних, логічного узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів. В роботі вивчено малодосліджені проблеми підвищення ефективності підприємства м'ясної галузі в умовах нестабільної економічної ситуації.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3-х розділів, списку використаних джерел, додатків. В першому розділі розкриваються теоретичні

аспекти досліджуваної проблеми, зокрема розкриваються сутність поняття ефективності, складові елементи механізму управління ефективністю підприємства, показники її вимірювання. Другий розділ досліджує питання забезпечення ефективності за матеріалами ТзОВ «Хінкель-Когут», визначає проблеми та чинники їх виникнення. В третьому розділі обґрунтовуються рекомендації щодо покращання управління ефективністю на підприємствах, які стикнулися з проблемами, що виявлені на ТзОВ «Хінкель-Когут».

Робота містить 70 сторінок тексту комп'ютерного набору, 16 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел на 58 позицій, 13 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види та механізм управління ефективністю підприємства

Успішна підприємницька діяльність нерозривно пов'язана із забезпеченням ефективності, яка відображає результат господарських та управлінських дій. Ефективність формується під впливом сукупності факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовища і її природа є складною.

Вивчення даної категорії започаткували фундатори економічної теорії Дж. Кейнс, Макконнелл К. Р., С. Л. Брю. Їх напрацювання отримали подальший розвиток в значній кількості публікацій як вітчизняних так і зарубіжних вчених. Не дивлячись на це, до сьогоднішнього дня існують різні думки щодо сутності ефективності, а сама категорія вимагає подальшого вивчення.

Сам термін «ефективність» походить від латинського «efectus», що означає результативність. Відповідно, між поняттями «ефективність» і «результативність» достатньо проблемно провести межу. Так автори Косянчук Т. Ф. та Галкіна Ю. Г. вимірюють результативність продуктивністю системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів [1], а це означає, що результативність має місце лише за умови ефективного використання праці, капіталу, землі, енергії, інформації, матеріалів, тощо, іншими словами обов'язкового забезпечення ефективності господарювання.

Панкратов А.Б. [2] визначає ефективність праці, як пріоритетну характеристику результативності, що є результатом взаємодії продуктивних сил та виробничих відносин. Характеризуючи результативність, Лимарєва Ю. А. та Лимарєв П. В. виходять з того, що це максимальні результати при мінімальних витратах і мінімальних ресурсах [3]. Як відносний показник, що відображає ступінь досягнення поставлених мети і завдань, визначають результативність Коган А. Б., Болдирєва Н. П. [4], Васін С.М., Мамонова О.А. [5] і інші.

Визначаючи сутність ефективності, як економічної категорії, переважаюче

число авторів вказують на її взаємозв'язок з результативним використанням ресурсів. Так автори посібника з економіки підприємства за загальною редакцією Швиданенко Г. О. трактують ефективність, як відносну міру досягнення необхідного результату за відповідного використання ресурсів [6, с.318]. М. М. Караман вважає, що економічна ефективність – це співвідношення отриманого результату і всіма витратами праці і використаних коштів на його виробництво [7]. Дані вчені не є єдиними, хто саме так трактує ефективність, як економічну категорію. Зважаючи на раніше наведені визначення результативності, приходимо до висновку, що результативність є індикатором ефективності так само як ефективність є індикатором результативності.

Ефективність діяльності промислового підприємства слід розглядати як характеристику його здатності конкурувати із собі подібними, що в практиці управління підприємницькою діяльністю означає отримувати фактичні результати на рівні або більше запланованих значень.

Поняття ефективності є складним в силу того, що вона проявляється в різних сферах діяльності підприємства – економічній, організаційній, соціальній. Відповідно розрізняють економічну, організаційну та соціальну види ефективності.

Під економічною ефективністю традиційно розуміють рівень використання виробничого потенціалу підприємства, який визначається шляхом співставлення результатів господарювання з витратами на їх досягнення. Показником, який узагальнено відображає результат співставлення є рівень рентабельності виробничої діяльності, який показує величину чистого прибутку, що припадає на одну грн виробних фондів. Як справедливо відмічає Ярославський А.О., що проблема економічної ефективності це скоріше проблема раціонального вибору при розподілі ресурсів, капіталу та прибутку [8, с.175].

Організаційна ефективність визначається продуктивністю організаційної системи підприємства та ступенем раціональності прийнятих управлінських рішень, їх адаптивністю до існуючого середовища. Організаційна ефективність показує здатність організаційно-управлінської системи підприємства

обґрунтовувати та досягати поставлених цілей, діяти згідно з наміченими стратегічними планами, забезпечувати внутрішню збалансованість та стійкість за динамічних умов.

Соціальна ефективність показує відповідність результатів діяльності очікуванням та інтересам працівників, задоволеність працею, рівень партнерства між персоналом та власниками, формування корпоративного духу, сприятливого соціально-психологічного клімату.

Зважаючи на особливу актуальність екологічних аспектів діяльності підприємства, виділяють екологічну ефективність [8, с.174], як ступінь відповідності результатів виробництва екологічним запитам населення.

Усі види ефективності діяльності підприємства є взаємопов'язаними між собою. Так умовою економічної ефективності є ефективні організація та управління, соціальна ефективність досягається при досягненні як економічної, так і організаційної ефективності. В той же час соціальна ефективність мотивує персонал до створення економічної, організаційної та екологічної видів ефективності а комплексі.

Ефективність є багатоаспектним поняттям, що дозволяє її класифікувати за різними критеріями. Крім встановлених за сферою застосування видів ефективності, розрізняють види обумовлені складом витрат, видами ресурсів, цілями, результатами, часом (табл.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів ефективності підприємства*

Класифікаційні ознаки	Види ефективності
1	2
За підсистемами	Цільова (функціональна), технологічна (ресурсна), економічна
За характером здійснюваних витрат	Ефективність інвестицій, ефективність поточних витрат, ефективність сукупних витрат
Залежно від виду витрачених ресурсів	Ефективність персоналу, ефективність основних виробничих фондів, ефективність використання матеріалів та енергії, ефективність нематеріальних ресурсів й ін.
Залежно від сфери застосування ефективності	Економічна, організаційна, соціальна, екологічна

Продовження таблиці 1.1

1	2
За типом процесу	Ефективність виробництва, ефективність управління, ефективність фінансової, маркетингової, інвестиційної, інноваційної, логістичної діяльності й ін.
За видами стійкості в функціональних сферах	Економічна, ринкова, виробнича, інвестиційна, фінансова, комерційна, соціальна, екологічна
Залежно від середовища	Внутрішня, зовнішня
З погляду часу	Статична, динамічна
Залежно від цілі	Абсолютна, відносна (порівняльна)
Залежно від виду результатів	Проміжна, кінцева, змішана
За ступенем збільшення ефекту	Первісна, мультиплікаційна

*Складено за [9,10,11]

Виділення видів ефективності за різними класифікаційними ознаками дозволяє менеджменту підприємства виділити саме ті аспекти підприємницької діяльності, які в даний момент є визначальними для досягнення бажаних результатів. В нинішніх умовах майже для більшості промислових підприємств актуальним є питання адаптації до зовнішнього середовища, іншими словами забезпечення адаптивної ефективності. Це вимагає дослідження даного середовища та реалізації управлінських дій в сферах, які формують його конкурентоздатність підприємства. За концепцією американських дослідників Р. Уотермена, І. Ансоффа [12,13], чим краще підприємство адаптоване під параметри зовнішнього середовища, тим рідше воно помиляється, а організаційні зміни та загальні втрати для нього є меншими.

Базовими в дослідженні ефективності промислового підприємства є види абсолютної та відносної ефективності. На думку Т. Євдокимової відносна ефективність відображає функцію, тобто спосіб виробництва, який дозволяє задовільнити потреби найбільш економним шляхом, а абсолютна ефективність характеризує, що виробляти [11, с.25-26], тобто показує наскільки те, що виробляє підприємство відповідає потребам суспільства. Якщо виходити з даної позиції, то дослідження абсолютної та відносної ефективності показує затребуваність продукції підприємства та діяльності, яка мала місце при її виготовленні та реалізації.

Управління ефективністю повинна виходити із її сутності та

багатоаспектної. На сьогодні немає єдиного підходу до побудови механізму управління ефективністю підприємства, а тому це питання є предметом дослідження. В будь-якому випадку управління ефективністю повинне інтегруватися в управлінські рішення з усіх питань підприємницької діяльності.

При побудові механізму управління ефективністю слід керуватися визначенням самого механізму. Низка авторів [14, с. 27] ототожнюють механізм управління із системою впливу на об'єкт з метою досягнення бажаного результату. Г. Попов стверджує, що механізм управління – це цілі, функції, принципи та методи управління [15, с. 6]. З огляду на вирішальну роль людського фактору в забезпеченні результативної діяльності до складу механізму управління віднесено мотивацію, як рушійну силу, що спонукає персонал підприємства працювати високопродуктивно. Зокрема Е. Коротков [16, с. 91] вважає, що механізм управління являє собою сукупність мотивів трудової активності, від яких залежить сприйняття управлінських впливів. В результаті дослідження дії мотивації на ефективність господарювання виведена наступна взаємозалежність «механізм управління - трудова мотивація - ефективність функціонування підприємства» [17].

Механізм управління об'єднує різні види механізмів впливу, зокрема організаційні, економічні, структурні, організації управління, технічні, адміністративні, інформаційні та інші [18].

На думку Лазаревої Н.О. управління ефективністю підприємства є інтегрованим підходом менеджменту, який об'єднує різні напрямки управлінської діяльності, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи, програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [19, с.108]. Це означає, що управління будь-якою діяльністю підприємства, будь-якою сферою або ресурсом включає елементи механізму управління ефективністю.

Управління ефективністю, як і всяка управлінська діяльність, включає цілий спектр різних управлінських інструментів та засобів, які використовуються

для планування, організації, контролю та мотивування ефективної діяльності. В зарубіжній літературі управління ефективністю подається як процес вдосконалення організаційної діяльності, що складається із взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності [20]. Він включає наступні дії: планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку; постановка цілей; контроль ефективності; забезпечення зворотного зв'язку; аналіз та оцінка ефективності діяльності; перегляд завдань з ефективності.

Виходячи із досліджень М. Армстронга та А. Барона [21], вимогами до забезпечення ефективності є стратегічний, комплексний підхід до управління всіма аспектами бізнесу, включаючи персонал. На їх думку, управління ефективністю повинне включати підвищення ефективності роботи всього підприємства, постійний розвиток працівників і колективу, управління поведінкою.

Різні автори по різному визначають етапи управління ефективністю діяльності підприємства. Все залежить від того, які дії вони включають в той чи інший етап. В запропонованій А. Куценко схемі [22] визначено 5-ть функцій управління ефективністю, а саме цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль. Якщо етапом вважати виконання окремої функції управління, то, відповідно, можна виділити 5-ть однойменних етапів.

Е. Нілі [23] в цикл управління ефективністю включає теж 5-ть етапів – планування, виконання, оцінка, підготовка, заохочення. Автор вважає заохочення працівників однією з головних умов, які формують ефективність підприємницької діяльності. Не заперечуючи важливості мотиваційного чинника в забезпеченні ефективності підприємства, слід вказати і на інші чинники, які цьому сприяють.

Основними принципами здійснення управління ефективністю діяльністю підприємства є [19, с.108]:

- 1) вимірювання результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів;
- 2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення

фактичної ефективності на підприємстві;

3) упровадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, які сприяють підвищенню ефективності роботи;

4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації.

Комплексний підхід до управління ефективністю передбачає виділення в управлінській системі підсистем, які забезпечують окремі її види – економічну, соціальну, організаційну, екологічну. Жулай Г.С. [24, с.96] пропонує до них додати ще 2-і підсистеми – технічну та інформаційну, які покликані сформулювати умови для результативних управлінських рішень з підвищення ефективності. Схема механізму управління ефективністю подана на рис. 1.1.

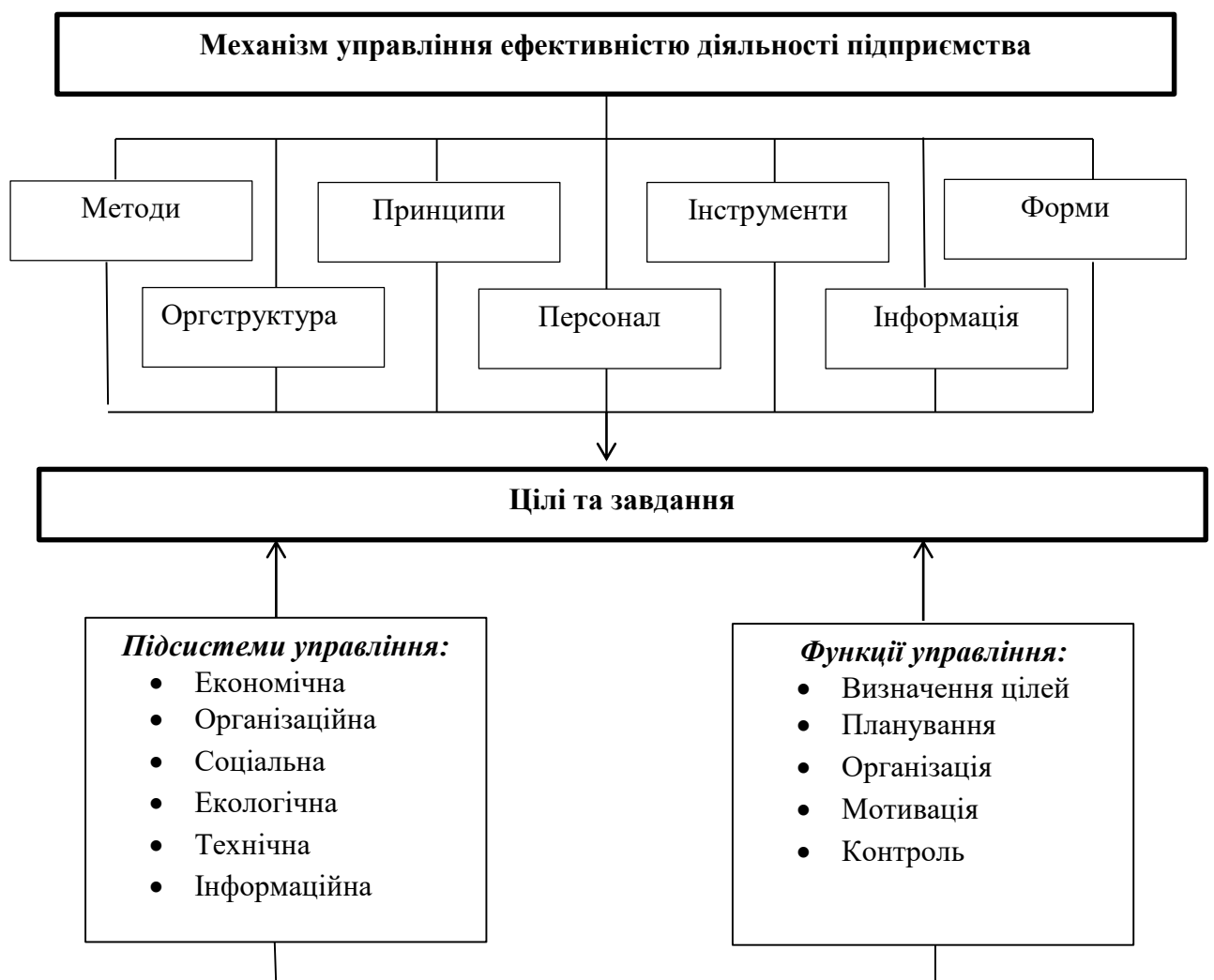


Рис.1.1 Механізм управління ефективністю діяльності підприємства*

*Складено за [18,24]

Механізм управління ефективністю повинен бути націлений на досягнення цілей та завдань підприємства, адекватним до стану та тенденцій внутрішнього та зовнішнього середовища, застосовувати ті управлінські компоненти, які найкращим чином будуть скеровувати діяльність на найвищі параметри ефективності, мотивувати персонал до високої трудової віддачі, орієнтувати на збереження та раціональне використання ресурсів.

1.2. Показники дослідження ефективності підприємства

Дослідження ефективності промислового підприємства є невідривним від її вимірювання. З цією метою розроблена ціла система параметрів, які характеризують ефективність підприємства з різних ракурсів. Ефективність діяльності підприємства рекомендується оцінювати по видах ресурсів і сферах. Так в посібнику з економіки підприємства під редакцією Г. О. Швиданенко пропонується при визначенні ефективності промислового підприємства до уваги брати групи показників, які оцінюють ефективність персоналу, ефективність виробничих фондів, ефективність фінансів та ефективність менеджменту [6, с. 316-317].

Левченко Ю. та Шекмар Н. для оцінювання діяльності суб'єктів пропонують використовувати 5-ть груп показників. Виділяються групи, що характеризують ефективність використання основних засобів, оборотних засобів, використання праці, окремих видів діяльності та господарської діяльності в цілому [25].

За іншим підходом для оцінювання ефективності виробничої діяльності пропонується використовувати 3-хрівневу побудову системи показників. До першого рівня відносяться показники, які характеризують використання ресурсів підприємства. До другого рівня віднесено показники використання основних засобів. Ще один рівень формують показники використання трудових ресурсів [26].

Не дивлячись на певні відмінності, всі традиційні підходи до побудови системи показників ефективності підприємства передбачають визначення

ресурсної ефективності. Крім того, при її побудові слід передбачити, що показники за своїм змістом поділяються на узагальнюючі та часткові, абсолютні та відносні.

При побудові системи показників ефективності рекомендується дотримуватися наступних принципів [1, с.123]: забезпечення взаємозв'язку конкретних показників ефективності та критерію ефективності діяльності підприємства; врахування системою всіх видів ресурсів, що використовуються; орієнтація на показники ефективності на всіх рівнях управління; забезпечення стимулювання наявних резервів підвищення ефективності. Орієнтуючись на дані принципи, система показників промислового підприємства повинна давати узагальнену оцінку ефективності, так і відображати ефективність використання окремих ресурсів. Крім того, враховуючи види діяльності підприємства можна виділити групи показників, які відобразатимуть ефективність маркетингової діяльності, виробничої, інноваційно-інвестиційної, фінансової.

Забезпечення ефективного господарювання вимагає економії всіх ресурсів, особливо енергетичних, дефіцит яких на сьогодні став масштабною проблемою для переважаючого числа промислових підприємств. Тому в системі оцінювання ефективності діяльності повинні знайти відображення як результативні, так і затратні показники. Для оцінювання ефективності важливо досліджувати показники матеріаломісткості, енергомісткості, капіталомісткості, трудомісткості, тощо.

Низка науковців [27] вважають, що при побудові системи показників ефективності недостатньо враховувати лише економічні параметри, оскільки при цьому не враховується вплив мотивації та низки соціальних факторів. Ними пропонується всю систему показників ефективності підприємства розділити на 2-а блоки: об'єктивні (фінансові) та суб'єктивні (соціальні, особистісні, чуттєві). До об'єктивних показників відносяться показники, які характеризують продуктивність, віддачу, результативність, прибутковість, безвідходність, енергозатратність. Суб'єктивні показники характеризують рівень мотивації, задоволеності співробітників, постійність кадрового складу, корпоративний дух

підприємства. Автори даної класифікації зазначають, що лише в такому поєднанні показників можна оцінити всі функції та ресурси, хоча наголошують, що не всі вони є однаково важливими. Пропонується виділяти головні (загальні) показники і другорядні, які відповідають за окрему функціональну галузь.

При побудові системи показників для дослідження ефективності промислового підприємства важливо встановити показники-критерії. Відповідно до «Економічного енциклопедичного словника» критерієм є показник, ознака, на підставі яких формуються оцінка якості економічного об'єкта, процесу, вимірник такої оцінки [28, с. 412].

Існуючі підходи до визначення критерію економічної ефективності різняться між собою. Виходячи із сутності ефективності, в загальному випадку критерій економічної ефективності відображається формулою [25]:

$$e = \frac{E \rightarrow \max}{B \rightarrow \min}, \quad (1.1)$$

де e – критерій економічної ефективності; E – економічний результат (вигода або ефект); B – витрати на досягнення економічного результату.

Базуючись на даній формулі, окремі автори вважають єдиним критерієм оцінки результатів виробничої структури збільшення виробництва продукції одним робітником в одиницю часу [27], хоча і вказують на необхідність застосування скоординованої системи показників ефективності.

Колектив авторів, П. С. Березівський, С. М. Онисько, О. Б. Садура [30, с. 13-14], вважають, що «основним критерієм економічної ефективності підприємства можна вважати рентабельність. Показники рентабельності розраховуються на основі отриманого суб'єктом підприємницької діяльності прибутку».

Існує три основні системи критеріальних показників ефективності господарської діяльності [28, с. 29]:

1) система, заснована на остаточних результатах господарської діяльності підприємства;

2) система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності;

3) система, заснована на формах і методах роботи з персоналом.

Показниками, які вимірюють остаточні результати господарської діяльності підприємства є прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і ін.

Результативність, якість та складність трудової діяльності описується показниками продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, частка браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу, тощо.

Форми і методи роботи з персоналом відображають показники плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на одного працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці тощо.

Комплексний підхід до побудови системи показників ефективності передбачає виділення загальних показників ефективності підприємства в цілому, розрахунок показників ефективності використання ресурсів, показників ефективності окремих видів діяльності, показників ефективності окремих проєктів, окремих бізнес-процесів та операцій.

В групу загальних показників ефективності підприємства входять показники, які показують досягнення цілей підприємства. Базовими показниками цієї групи є прибутковість та вартість підприємства. Показники рентабельності, які розраховуються як відношення прибутку до вкладеного капіталу або спожитих ресурсів більш повно, ніж прибуток, характеризує остаточні результати господарювання [31, с.249] (табл. 1.2).

Вартість підприємства виступає індикатором ефективних управлінських рішень, відображає його здатність генерувати додану вартість. Економічна додана вартість найбільш системно характеризує отримання власниками

підприємства доходу на вкладений капітал [32, с.33]. Тому при застосуванні вартісно-орієнтованого підходу до управління даних критерій якнайкраще відображає потенціал для зростання ефективності.

Таблиця 1.2

Показники рентабельності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
Рентабельність власного капіталу $R_{вк}, \%$	$R_{вк} = \frac{\Pi_{ч}}{K_{вл}} \times 100\%,$ де $\Pi_{ч}$ – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; $K_{вл}$ - власний капітал підприємства, тис. грн
Рентабельність активів, $R_{акт}, \%$	$R_{акт} = \frac{\Pi_{ч}}{СА} \times 100\%,$ де СА - середньорічна вартість активів, тис. грн
Рентабельність виробництва, $R_{вир.}$	$R_{вир.} = \frac{\Pi_{ч}}{\Phi} \times 100\%,$ де Φ – середньорічна вартість основних і оборотних засобів.
Рентабельність продукції, $R_{пр}, \%$	$R_{пр} = \frac{\Pi_{ч}}{В_{вз}} \times 100\%,$ де $В_{вз}$ – витрати на виробництво та збут продукції, тис. грн
Рентабельність реалізації (продажу) продукції або обороту, $R_{рп}, \%$	$R_{рп} = \frac{\Pi_{ч}}{рп} \times 100\%,$ де рп – обсяг реалізованої продукції, тис. грн
Валова рентабельність основної діяльності, $R_{осн.д.}, \%$	$R_{осн.д.} = \frac{\Pi_{в}}{C_{рп}} \times 100\%,$ де $\Pi_{в}$ – валовий прибуток, тис. грн; $C_{рп}$ - собівартість реалізованої продукції, тис. грн
Рентабельність операційної діяльності, $R_{од}, \%$	$R_{од} = \frac{\Pi_{од}}{ОВ} \times 100\%,$ де $\Pi_{од}$ – прибуток від операційної діяльності, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис.грн
Рентабельність господарської діяльності, $R_{гд}, \%$	$R_{гд} = \frac{\Pi_{гд}}{ОВ} \times 100\%,$ де $\Pi_{гд}$ – прибуток від операційної діяльності, тис.грн

Складено за [33]

Показники ефективності використання ресурсів дають змогу зорієнтувати розвиток підприємства на використання сучасних ресурс ошадливих технологій, запровадження контролю за використанням ресурсів, вдосконалення механізмів управління споживанням ресурсів. Більшість фахівців, формуючи систему показників ефективності використання ресурсів, виділяють ефективність 4-х видів ресурсів - основних засобів, оборотних активів, капіталу (інвестицій), трудових ресурсів [32, с.29, 33]. Ткачук Г.Ю. виділяє додаткову групу показників

ефективності використання матеріальних ресурсів [34, с.372]. Виділення даної групи є доцільним, оскільки показники ефективності оборотних активів лише частково відображають результати використання сировини, матеріалів, палива. Ще одним ресурсом, ефективність використання якого рекомендується оцінювати, є інтелектуальні ресурси [35, с. 66]. В табл. 1.3 наведені показники ефективності за 6-а видами ресурсів.

Таблиця 1.3

Показники ефективності використання ресурсів підприємства

Вид ресурсу	Показники	Призначення показників в дослідженні ефективності
1	2	3
Основні засоби	<ul style="list-style-type: none"> - Фондовіддача - Фондомісткість - Рентабельність основних засобів - Фондовіддача активної частини основних засобів - Коефіцієнт використання обладнання - Коефіцієнт змінності обладнання 	Кількісно та якісно вимірюють ефективність використання основних засобів та обладнання
Оборотні кошти	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт оборотності оборотних коштів - Час обороту оборотних коштів - Коефіцієнт мобільності активів - Відносне вивільнення оборотних коштів - Коефіцієнт завантаженості - Коефіцієнт покриття - Коефіцієнт швидкої ліквідності - Рентабельність оборотних коштів 	Визначають ефективність використання оборотних активів, виявляють резерви їх оптимізації та прискорення обертання
Матеріали	<ul style="list-style-type: none"> - Матеріаломісткість - Матеріаловіддача - Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини та матеріалів - Витрати палива та енергії на 1 грн. чистої продукції - Економія матеріальних витрат - Коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини 	Характеризують ефективність використання енергії та матеріалів, рівень ощадливості
Трудові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - Продуктивність праці - Темпи зростання продуктивності праці - Відносне вивільнення працівників - Трудомісткість продукції - Зарплатовіддача - Зарплатомісткість - Фінансова продуктивність праці - Фондоозброєність - Частка приросту продукції за рахунок зростання 	Оцінюють ефективність використання трудових ресурсів, вимірюють продуктивність праці, яка є критерієм використання праці

Продовження таблиці 1.3

	<ul style="list-style-type: none"> - продуктивності праці - Коефіцієнт ефективності використання робочого часу Економія фонду оплати праці 	
Інвестиції	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень - Термін окупності капітальних вкладень - Зведені витрати - Коефіцієнт порівняльної ефективності інвестицій (капітальних вкладень) - Норма рентабельності (внутрішня норма прибутковості) інвестицій (капітальних вкладень) 	Доводять доцільність вкладення інвестицій в реалізацію проєктів
Інтелектуальні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - Питома частка працівників з вищою освітою - Кількість поданих заявок на реєстрацію патентів на винаходи - Доходи від передачі прав на інтелектуальну власність за ліцензійними і франшизними договорами - Кількість впроваджених винаходів - Популярність бренду - Частка ринку, яку займає бренд - Вартість бренду. 	Характеризують формування та використання інтелектуальних ресурсів підприємства

**Складено за [32, 33, 34, 36]*

В сьогоденних умовах ефективність підприємства в значній мірі залежить від ефективності використання інформаційних ресурсів. Відповідно, систему показників ефективності доцільно доповнити такими показниками, як частка доходу від електронної торгівлі в сукупному доході, прибутковість електронного продажу продукції, частка інвестицій в розвиток інформаційної бази в сукупному їх обсягові, тощо.

Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить від ефективності окремих видів діяльності. Відповідно, оцінювання ефективності діяльності підприємства було б неповним, якби не оцінювалася б ефективність кожного виду. Сотник А.А. рекомендує виділяти ефективність фінансової діяльності, виробничої, маркетингової та інвестиційно-інноваційної та пропонує для цього використовувати показники рентабельності та показники використання ресурсів [35, с. 66]. Склад показників, які пропонуються для дослідження ефективності окремих видів діяльності, майже ідентичний тим параметрам, які були названі вище.

Необхідно відмітити, що такий підхід є логічним, оскільки в загальних

показниках ефективності підприємства та в показниках ефективності використання ресурсів відображається ефективність діяльності за окремими напрямками, які є функціональними складовими єдиної системи господарювання. Проте, кожен із видів діяльності має своє призначення, свою специфіку, свій об'єкт управлінського впливу, а тому для повної характеристики його ефективності необхідно використовувати, крім названих, показники які безпосередньо визначають досягнення цілей, що стоять безпосередньо перед даним видом діяльності. Для прикладу, для оцінювання фінансової діяльності недостатньо обмежитися показниками рентабельності або вартості підприємства в динаміці. Її ефективність буде описуватися цілою сукупністю параметрів, які характеризують фінансовий стан підприємства та використання фінансових ресурсів. В оцінюванні ефективності маркетингової діяльності ефективність якнайкраще буде характеризувати рівень задоволення потреб споживачів (процент повернення продукції, як такої, що не задовольняє споживача). В оцінюванні виробничої діяльності доцільно врахувати її інноваційність та екологічність, а в оцінюванні інноваційно-інвестиційної діяльності тяглість отримання ефектів від нововведень

Системний підхід до управління ефективністю промислового підприємства передбачає оцінювання ефективності кожної операції, кожного бізнес-процесу, виявлення невідповідностей у їх побудові та прийняття рішень щодо вдосконалення.

Система показників ефективності повинна забезпечувати весь спектр даних для оцінювання виконання стратегічних та тактичних завдань підвищення прибутковості та нарощення вартості бізнесу, виявлення причин та недоліків в організації господарювання, розробки заходів з подальшого вдосконалення діяльності підприємства. Для цього побудову такої системи необхідно здійснювати з орієнтацією на специфіку бізнесу та завдання, які ним розв'язуються. Основними показниками ефективності промислового підприємства є показники, які узагальнюють результати його виробничої діяльності. Такими є показники рентабельності активів, рентабельності

виробництва, витрат на одиницю реалізованої продукції, оборотності капіталу.

Для того, щоб дослідження ефективності промислового підприємства забезпечило виявлення проблемних ділянок в управлінському механізмі, воно повинно відповідати наступним вимогам: здійснюватися своєчасно з тим, щоб забезпечити аналітичну базу для прийняття управлінських рішень, відображати результати діяльності та їх динаміку, оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей, забезпечувати усесторонню характеристику процесів формування ефективності на підприємстві, забезпечувати однозначне трактування цільових показників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЗОВ «ХІНКЕЛЬ-КОГУТ»

2.1. Умови та тенденції господарської діяльності ТЗОВ «Хінкель-Когут»

ТЗОВ «Хінкель-Когут» являється комбінатом з переробки натуральних ковбасних оболонок. Розташоване в м. Городок Львівської області. Компанія вийшла на ринок в грудні 2001р., і з цього моменту є одним з провідних постачальників кишкової продукції вітчизняним м'ясокомбінатам, а також експортує продукцію в низку європейських країн для потреб підприємств м'ясопереробки.

Підприємство організує власне виробництво, самостійно займається постачанням та калібруванням сировини з провідних світових та європейських м'ясозаготівельних підприємств, має дистрибуційну мережу, торгові представництва. Пройшло атестацію у дозвільних структурах Європейського Союзу, що дозволяє йому експортувати свою продукцію.

Ковбасні оболонки виступають сировиною для виробництва ковбасних виробів, відповідно ринок ковбасних оболонок залежить від ринку ковбас. Як засвідчують дані статистики, в останні 5-ть років спостерігається тенденція до збільшення виробництва ковбасних виробів. Коли в 2016р. виготовлялося 233 тис. т ковбасних виробів, то в 2020р. 236 тис. т, а в проміжні між ними роки цифри, що відображають річні обсяги, були ще вищими [37].

Обмежуючим фактором для виробництва оболонок є нутрощі сільськогосподарських тварин (свинячі, яловичі, баранячі, кінські). Від забою тварин залежать можливості переробки їх нутрощів. Динаміка реалізації на забій сільськогосподарських тварин, в натуральному вираженні, тис. т подана на рис. 2.1. З неї видно, що до 2020р. забій сільськогосподарських тварин зростав, проте в 2020р. має місце деяке зменшення, що обумовлене загальною економічною ситуацією. Це заставляє виробників ковбас закупляти імпортні оболонки або використовувати штучні оболонки. Ціна оболонок залежить від якості, походження і ринкової кон'єктури. Орієнтуючись на максимальне задоволення

потреб споживачів, на досліджуваному підприємстві було налагоджено поряд з натуральними виробництво штучних оболонок, організовано поставки сировини з-за кордону.

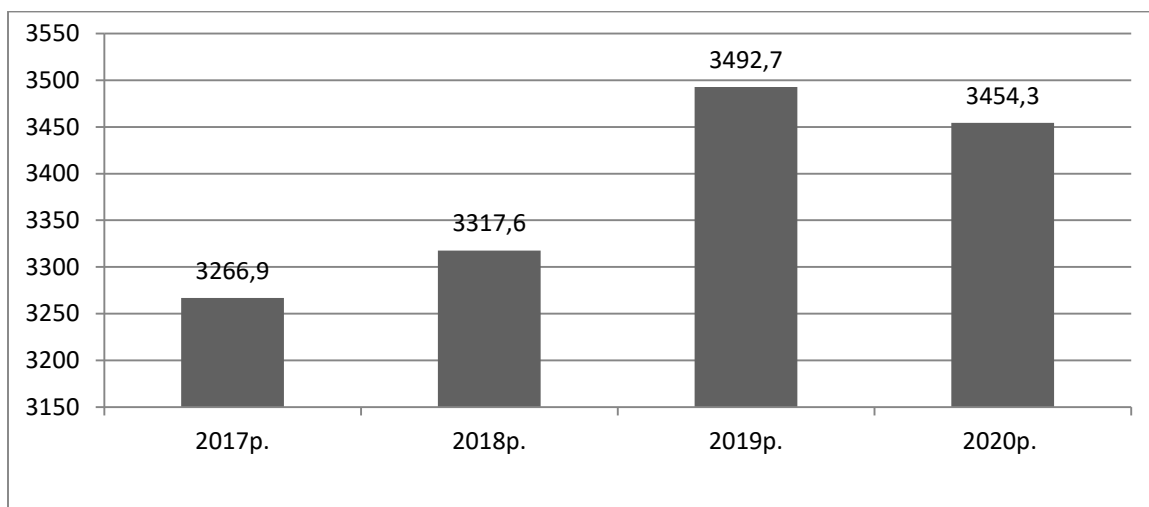


Рис. 2.1. Динаміка реалізації на забій сільськогосподарських тварин, в натуральному вираженні, тис. т*

*Складено за [38]

На сьогоднішній день підприємство виробляє різні види оболонок, і може задовольнити вимоги найбільш прискіпливого покупця. Асортимент та призначення продукції підприємства подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Асортимент та призначення продукції ТзОВ «Хінкель-Когут»*

Група продукції	Асортимент	Призначення
Свинячі оболонки (черева, міхурі)	Серії НК Н I (найвищий сорт, виготовляється з європейської сировини). Серія НК Н II (другого гатунку, призначена для малих підприємств, у яких відсутнє автоматичне обладнання).	Для виготовлення сардельок, різних сортів варених ковбас, напівкопчених і копчених ковбас; національних сортів і видів - Гриль-ковбаси, Landjäger, Bockwurst, Boudin Blanc Noir, Chorizo, Pepperoni, Salami, Kishka, Kielbasa та Bratwurst.
	НК BL - свинячі міхурі, додатково очищені і відкалібровані за фаршоємкістю (до 1 кг, 1-2 кг, 2-3 кг, 3+ кг)	Для різних видів варених ковбас, а також для сировялених і копчених делікатесних виробів (наприклад, суджук, бастурма).
Яловичі оболонки (круга, черева, синюги)	НК BEEF M - серія натуральних оболонок найвищого гатунку, ідентифікується AA. Черев класу А (найвищий клас). Черев класу АВ (складається пропорційно з класу А та класу В). Черев класу В (допускаються певні дефекти). Черев класу Доместік (С).	Для виготовлення сардельок, різних сортів варених ковбас, напівкопчених і копчених ковбас.
	Синюги: клас А (найвищий гатунок) клас В (перший гатунок).	Для виготовлення варених сортів ковбас.
Штучні оболонки	SUN SMOKE CAS, SUN COLOR CELLO, SUN COLOR CAS, SUN COLOR NV, SUN F	Для виробництва варених ковбас, варених вітчин, варених делікатесних продуктів, продуктів з м'яса.

Складено за [39]

Підприємство є членом міжнародної асоціації виробників ковбасних оболонок INSCA. На вітчизняному ринку нараховується 26 виробників ковбасних оболонок [40]. В Львівській області ТЗОВ «Хінкель-Когут» є єдиним підприємством такого профілю.

Підприємство є експортно орієтованим. В структурі реалізації 2020 року експорт склав 68,8 відсотка. Половина продукції реалізується РРНУ Europa Sp.z.o.o., четверта частина скеровується 5-и великим комбінатам (Juba Sp.z.o.o.Sp.K, ООО «Белкеизинг», Брік Плюс, ТОВ «Кін Дніпро Плюс», ТОВ «Актіс»), решта середнім та малим підприємствам. Динаміка реалізації продукції підприємства представлена на рис.2.2.

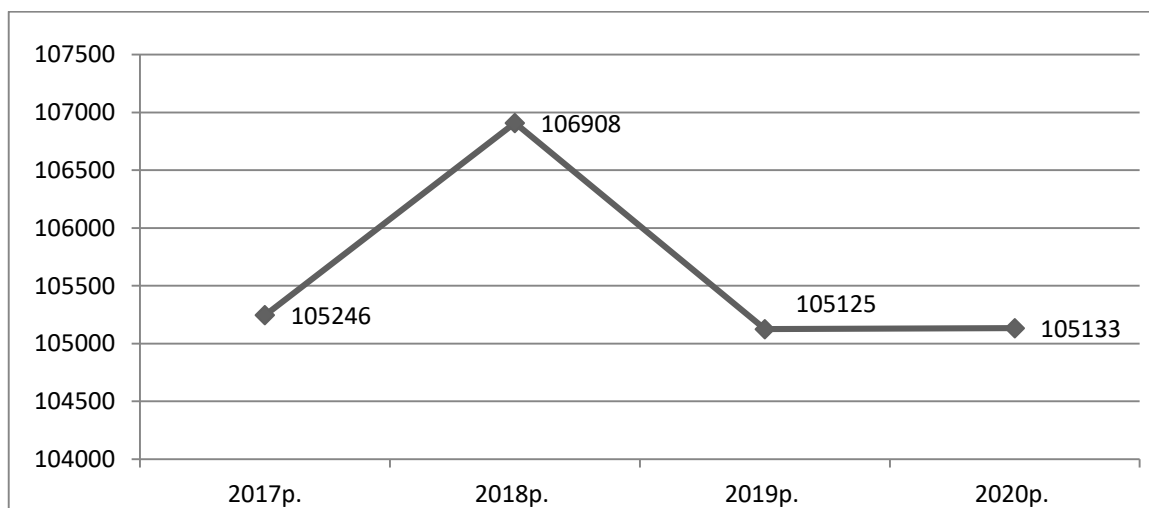


Рис.2.2. Динаміка реалізації продукції ТЗОВ «Хінкель-Когут» в 2017 – 2020рр., тис.грн.*

Складено за даними Додатків А,Б,В

Як слідує із наведених даних, в останні роки підприємство працює стабільно. Винятком є 2018р., коли в порівнянні з попереднім 2017р. реалізація зросла на 1,5 відсотка.

Тенденції розвитку діяльності підприємства найкращим чином відображають показники динаміки його основних показників (див. табл. 2.2.). З даних табл. 2.2 слідує, що підприємство успішно нарощує власний капітал, який в середньорічному обчисленні за два останніх роки зріс в 4,7 рази в основному за рахунок нагромадження отриманого прибутку.

Це формує сприятливі передумови для розширення виробництва та

нарощення виробничого потенціалу. За 2018-2019рр. було освоєно капітальних інвестицій на суму 17 316 тис.грн.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників господарської діяльності ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр.*

Показники	Роки			2019 в % до 2018р.	2020 в % до 2019р.
	2018	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	106 908	105 125	105 133	98,3	100,0
Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю тис.грн.	24 691	27 925	26 096	113,1	93,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	54 697	61 968	46 427	113,3	74,9
Власний капітал в середньорічному обчисленні, тис.грн.	3 689	11 481	17 481	311,2	152,3
Капітальні інвестиції, тис.грн.	7 003	9 300	1013	138,8	0,12
Середня кількість працівників, осіб	205	262	251	127,8	95,8

*Складено за даними Додатків А, Б, В, Г, Д, Е

На сьогоднішній день у розпорядженні підприємства знаходиться земельна ділянка (вартість 771 тис.грн.), виробничий цех в с. Березовець площею 2150 кв.м. (вартість 15 598 тис.грн.), 14 одиниць транспортних засобів (вартість 1 933 тис.грн.), машини та обладнання на суму 2 653 тис.грн. Здійснені інвестиції в основному були скеровані на викуп будівлі цеху та придбання машин і обладнання. Динаміку основних засобів підприємства за окремими їх видами демонструє рис. 2.3. Як засвідчує відображена на рис. лінія тренда, залишкова вартість основних засобів має тенденцію до скорочення, що в перспективі може мати небажані для підприємства наслідки.

Питома частка активної частини основних засобів в їх сукупності на кінець 2020р. склала 27,1 відсотка, на кінець 2018р. вона дорівнювала 53,2 відсотка, що свідчить про погіршення технологічної структури виробничої бази.

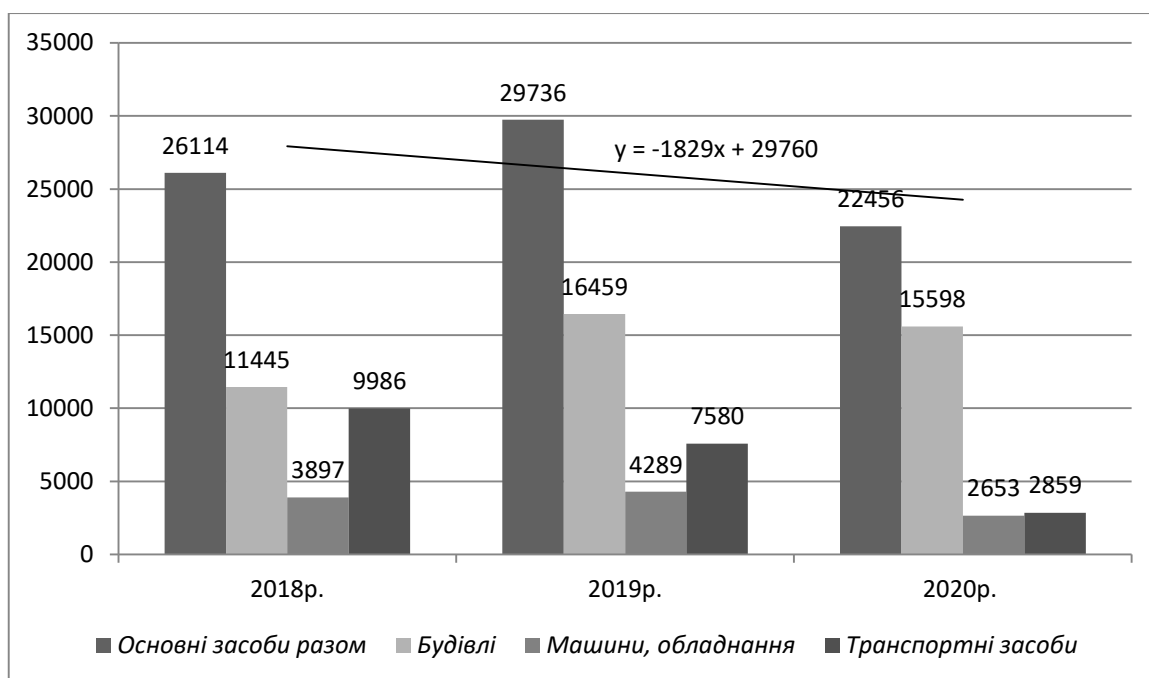


Рис. 2.3. Динаміка основних засобів ТЗОВ «Хінкель-Когут» за видами по залишковій вартості в 2018-2019рр., тис. грн.*

*Складено за даними Додатків Ж,З,К

Середньорічна вартість оборотних засобів в 2018-2020рр. має нестабільну динаміку. В 2019р. порівняно з 2018р. вона зросла на 13,3 відсотки, а в 2020р. зменшилася на 25,1 відсотка. Пояснюється змінами умов формування оборотних активів, які залежать від платіжної дисципліни, системи управління запасами, цін на сировину та готову продукцію, тощо. Динаміка оборотних активів в 2018-2020рр. показана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних активів ТЗОВ «Хінкель-Когут» за основними видами в 2018-2019рр. (тис.грн. на кінець року)*

Показники	Роки			2019 в % до 2018р.	2020 в % до 2019р.
	2018	2019	2020		
Виробничі запаси	11 931	12 192	3 202	102,2	26,3
Готова продукція	21 468	22 771	9 205	106,1	40,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28 752	16 611	22 330	57,8	134,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3 914	2 626	2 237	67,1	85,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 716	665	98	38,8	14,7
Готівка	796	7	238	0,9	3400,0

*Складено за даними Додатків Г, Д, Е

За результатами господарювання в 2020р. виробничі запаси скоротилися на 73,7 відсотки, запаси готової продукції - на 59,6 відсотки, що при збереженні обсягів реалізації означає прискорення їх оборотності. Рівень дебіторської заборгованості за продукцію в минулому році зріс на 34,4 відсотки (обумовлено зменшенням платоспроможності покупців в зв'язку з карантинними умовами спричиненими пандемією). По розрахунках з бюджетом суми дебіторської заборгованості мають тенденцію до скорочення. Така тенденція спостерігається і по сумах поточної дебіторської заборгованості.

На кінець 2020р. в структурі оборотних активів більше половини (59,1 відсотка) припадало на дебіторську заборгованість за продукцію, на запаси 33,2 відсотка.

На досліджуваному підприємстві працює 251 осіб. В поточному 2021р. на підприємстві пройшло певне скорочення персоналу. Штатним розписом підприємства на цей рік передбачено 213 штатних одиниць, з них 18 одиниць адміністративного персоналу та 195 виробничого. Професійна структура виробничого персоналу характеризується наступними даними: 74,6 відсотка припадає на калібрувальників харчових продуктів, 7,1 відсотка на укладальників-пакувальників, решта - інженерно-технічний та допоміжний господарський персонал.

Управління підприємством побудоване за лінійно-функціональним принципом. За такої структури забезпечується клієнтоорієнтованість підприємства, що є важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності. Іншими позитивними сторонами такої структури є оперативність в прийнятті рішень, сталі взаємозв'язки між структурними підрозділами, єдність управлінських дій, професійність у виконанні окремих функцій. Проте для такої структури властиві і певні недоліки, які полягають у недостатній гнучкості при розв'язанні інноваційних завдань, ускладненні міжфункціональної взаємодії при впровадженні інновацій, можливості дублювання управлінських завдань та виникнення суперечностей між лінійними та функціональними керівниками. Організаційна структура ТзОВ «Хінкель-

Когут» подана на рис. 2.4.



Рис.2.4. Організаційна структура ТЗОВ «Хінкель-Когут»*

*Складено за даними Додатку Л

Управління ефективністю виробництва забезпечується заступником директора з виробництва, якому підпорядковуються технолог з виробництва та переробки продукції тваринництва, майстри цеху, інженер з ремонту. Питаннями ефективності ресурсного забезпечення та збутової діяльності займається заступник директора з міжнародних відносин, якому підпорядковуються економічний відділ, що об'єднує 4-х менеджерів наступних профілів – з постачання сировини, з міжнародних відносин, з постачання матеріалів, зі збуту.

Рівень оплати праці на підприємстві не є високим. Виробничий персонал отримує заробітну плату на рівні мінімально встановленого мінімуму. Оплата праці адміністративного персоналу залежно від посади коливається від 17 тис.грн. у директора підприємства до 6500 у адміністратора системи та інспектора з кадрів.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що ТЗОВ «Хінкель-

Когут» за 20-літній період забезпечило сприятливі умови для підвищення своєї ефективності. Основними досягненнями підприємства є налагодження тісних коопераційних зв'язків з закордонними постачальниками та споживачами продукції, широкий спектр асортиментних позицій продукції, міцні ринкові позиції. Водночас підприємство поряд з іншими вітчизняними товаровиробниками попадає під негативні тенденції зовнішнього середовища. Це зумовлює скорочення матеріальних активів підприємства, суттєве зростання дебіторської заборгованості, зменшення чисельності працюючих. Підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка завдяки своїм перевагам найбільше відповідає масштабам та завданням господарської діяльності, зокрема в сфері забезпечення ефективності підприємства.

2.2. Дослідження загальних показників ефективності

ТзОВ «Хінкель-Когут»

Загальна ефективність підприємства оцінюється абсолютними та відносними показниками результатів діяльності та показниками вартості підприємства. Основним фінансовим вимірником результатів діяльності виступає прибуток підприємства. Наявність прибутку засвідчує, що підприємство покриває всі свої витрати, тобто вже працює ефективно. Величина прибутку в динаміці визначатиме тенденції зміни ефективності, а розрахунок показників прибутковості свідчатиме про рівень ефективності.

Розрахунок фінансових результатів ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові результати ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр., тис.грн.*

Показники	Роки			2019 в %	2020 в %
	2018	2019	2020	до 2018р.	до 2019р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	106 908	105 125	105 133	98,3	100,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	93 092	102 076	96 859	109,7	94,9

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток (збиток)	13 816	3 049	8 274	22,1	271,4
Інші операційні доходи	15 143	22 958	22 233	151,6	96,8
Адміністративні витрати	6 797	8 686	5 624	127,8	64,7
Витрати на збут	2 675	4 416	5 764	165,1	130,5
Інші операційні витрати	12 467	6 468	16 424	51,9	253,9
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	7 020	6 437	2 695	91,7	41,9
Інші доходи	76	539	3 563	709,2	661,0
Фінансові витрати	276	338	232	122,5	68,6
Інші витрати	15	437	3 075	2913,3	703,7
Прибуток (збиток) до оподаткування	6 805	6 201	2 951	91,1	47,6
Чистий прибуток (збиток)	5 581	5 081	2 420	91,0	47,6

**Складено за даними Додатків М,Н,О*

Показники табл. 2.4 показують, що приблизно при рівних обсягах реалізованої продукції підприємство отримувало різні величини чистого прибутку. Особливо показовим в цьому плані є 2020р., в якому обсяг чистого прибутку скоротився більш, ніж у 2-а рази. Якщо прослідкувати динаміку показників, на основі яких розраховано чистий прибуток підприємства, то можна виявити надзвичайне зростання інших операційних витрат (більше ніж в 2,5 рази), що в значній мірі спровокувало вказану динаміку чистого прибутку. При цьому слід відмітити, що в 2020р. спостерігалася позитивна динаміка (з т.з впливу на величину чистого прибутку) таких показників, як валовий прибуток, адміністративні витрати, інші доходи. Інші параметри, які бралися до розрахунку мають негативну динаміку і, відповідно, зменшили величину чистого прибутку підприємства.

Дослідження річних темпів росту чистого доходу від реалізації, валового і чистого прибутку, продемонстроване на рис. 2.5, засвідчує відсутність прямого зв'язку між названими результативними показниками. Темпи зростання чистого доходу від реалізації є майже стабільними, динаміка валового прибутку суперечлива і передбачає чергування спадів та підйомів його величини, а динаміка чистого прибутку є цілком спадною. Можна стверджувати, що величина чистого прибутку підприємства не так залежить від величини прямих витрат, як

від накладних. В 2019р. коефіцієнт маржинального (валового) прибутку становив 2,9% і при реалізації 105 125 тис. грн. було отримано чистого прибутку на суму 5 081 тис. грн., в 2020р. коефіцієнт валового прибутку піднявся до 7,8 відсотка, а чистий прибуток склав 2 420 тис. грн. при обсягові реалізації більшому, ніж в 2019р.

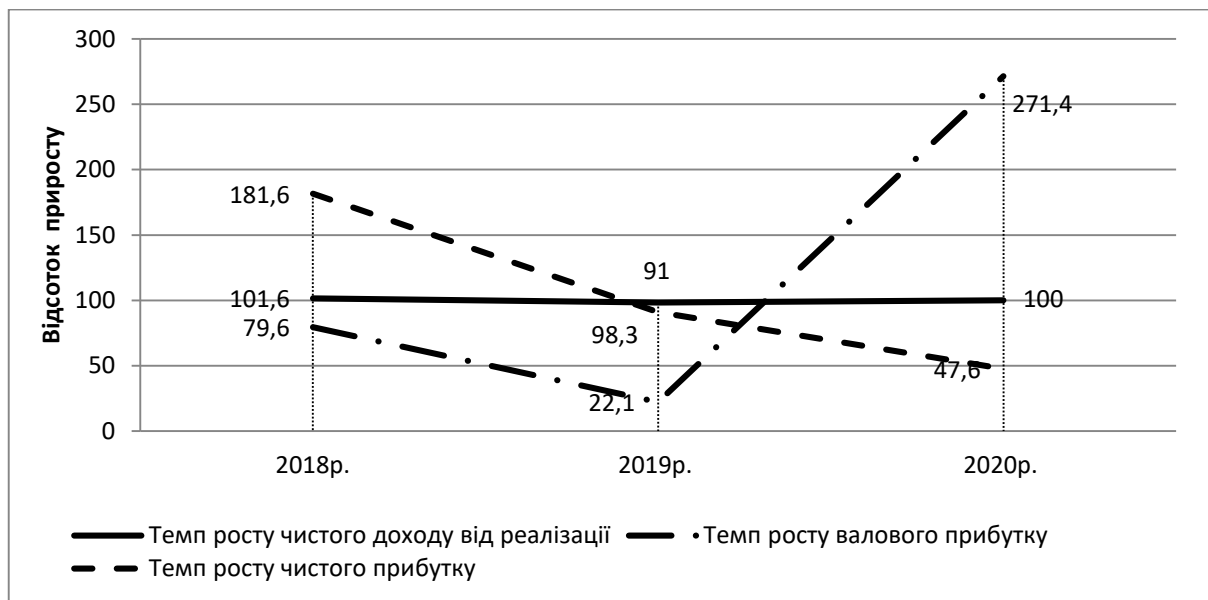


Рис. 2.5. Співвідношення між темпами росту чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр.*

*Складено за даними Додатків М,Н,О

Витрати сировини формують основну частину витрат - за підсумками 2020р. на неї припадало 86,7 відсотка суми матеріальних витрат, - а тому залишаються пріоритетом в управлінні витратами та прибутком. Це передбачає запровадження дієвих механізмів логістичного управління підприємством, зокрема адекватних методів роботи з постачальниками сировини, оптимізації складських запасів, вибору оптимальних способів доставки, тощо.

В останні роки в структурі операційних витрат частка матеріальних витрат зменшується, а натомість зростає частка витрат на оплату праці (рис. 2.6) Оплата праці виконує мотиваційну роль, а її рівень формує зацікавленість у підвищенні трудової активності працюючих. Відповідно, підвищення частки оплати праці формує сприятливі передумови для підвищення результативності праці та її ефективності.

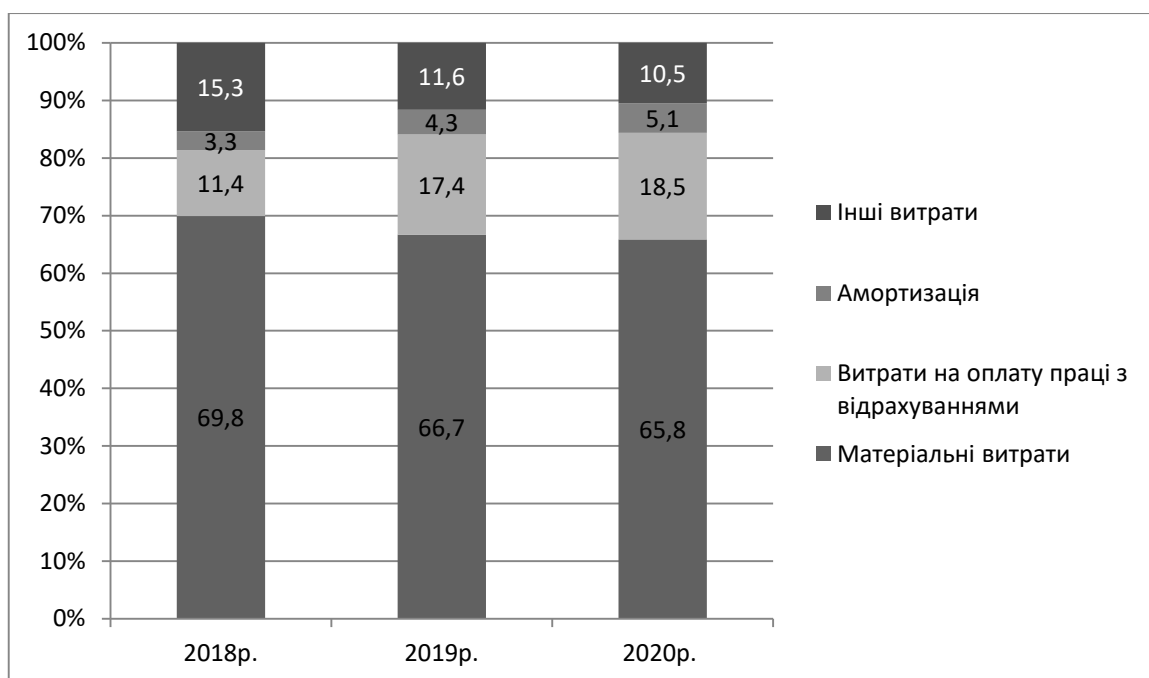


Рис. 2.6. Структура операційних витрат ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр.*

*Складено за даними Додатків А,Б,В

Рівень загальної ефективності підприємства найчастіше вимірюється інтегральними показниками рентабельності. Мова йде про показники рентабельності продукції та реалізації, рентабельності капіталу та його складових, рентабельності інвестицій, рентабельності операційної та інших видів діяльності підприємства. Розрахунок даних показників передбачає співставлення величини прибутку до відповідних параметрів, а тому їх значення визначаються розміром і динамікою, як прибутку, так і інтегральних показників, по відношенню до яких проводиться розрахунок.

Рентабельність продукції та реалізації є показниками, які оцінюють ефективність ціноутворення та управління витратам. Їх розрахунок наведено в табл. 2.5. Її аналіз показує, що в останні два роки виробництво продукції було збитковим, оскільки виручкою від реалізації витрати на її виробництво покривалися лише частково. Збиток від реалізації продукції склав 10 053 тис. грн. в 2019 р. та 3 114 тис. грн. в 2020р. Насторожує той факт, що в 2019р. валовий прибуток склав лише 3,0 відсотка від суми чистого доходу від реалізації, тоді щоб забезпечити її беззбитковість він повинен складати не менше 15,4 відсотка.

Таблиця 2.5

Рентабельність продажу, продукції та операційної діяльності ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2019 від 2018р.	Абсолютне відхилення 2020 від 2019р.
	2018	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	106 908	105 125	105 133	(1 783)	(8)
Витрати на виробництво та збут продукції, тис.грн.	102 564	115 178	108 247	12 614	(6 931)
Загальний прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис.грн.	4 344	(10 053)	(3 114)	(5 709)	6939
Чистий прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис.грн.	3 562	x	x	x	x
<i>Загальна рентабельність продажу, %</i>	<i>4,1</i>	<i>(9,5)</i>	<i>(3,0)</i>	<i>(5,4)</i>	<i>6,5</i>
<i>Чиста рентабельність продажу, %</i>	<i>3,3</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>
<i>Загальна рентабельність продукції, %</i>	<i>4,2</i>	<i>(8,7)</i>	<i>(2,8)</i>	<i>(4,5)</i>	<i>5,9</i>
<i>Чиста рентабельність продукції, %</i>	<i>3,5</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>
Чистий дохід від операційної діяльності, тис. грн	122 051	128 083	127 366	6 032	(717)
Витрати на операційну діяльність, тис. грн	115 031	121 646	124 671	6 615	3 025
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	7 020	6 437	2 695	(583)	(3742)
Чистий прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	5 756	5 278	2 210	(478)	(3068)
<i>Загальна рентабельність операційної діяльності, %</i>	<i>5,8</i>	<i>5,0</i>	<i>2,1</i>	<i>(0,8)</i>	<i>(2,9)</i>
<i>Чиста рентабельність операційної діяльності, %</i>	<i>4,7</i>	<i>4,1</i>	<i>1,7</i>	<i>(0,6)</i>	<i>(2,4)</i>
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	13 816	3 049	8 274	(10 767)	5 225
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	93 092	102 076	96 859	8 984	(5 217)
<i>Валова рентабельність основної діяльності, %</i>	<i>14,8</i>	<i>3,0</i>	<i>8,5</i>	<i>(11,8)</i>	<i>5,5</i>

*Складено за даними Додатків А,Б,В,М,Н,О

В цілому операційна діяльність підприємства є прибутковою за рахунок іншої операційної діяльності (в основному торгівля закупленими за кордоном оболонками), хоча відслідковується чітко виражена тенденція до зниження її

рентабельності. Особливо несприятливим в цьому плані виявився минулий рік, коли чиста рентабельність операційної діяльності досягла лише 1,7 відсотка. Зрозуміло, що не останню роль в цих процесах відіграло ускладнення умов господарювання, обумовлене поширенням пандемії COVID-19, проте очевидним є факт, що ціна реалізації не в достатній мірі є обґрунтованою а саме ціноутворення гнучким. Зважаючи на значний обсяг експортно-імпортних операцій, отримуваний дохід в значній мірі залежить від курсів валют, що і необхідно було врахувати при встановленні договірних цін з партнерами.

Рентабельність операційної діяльності по підприємствах за кодом виду економічної діяльності 10.11 (до нього належить підприємство) в 2020р. склала 4,0%, а рентабельність всіх видів діяльності дорівнювала 2,2 відсотка [41]. Як бачимо, за прибутковістю підприємство поступається середо галузевим показникам.

Ефективність використання капіталу підприємства характеризують показники подані в табл. 2.6. Для розрахунку даних показників брався показник чистого прибутку підприємства з врахуванням всіх видів діяльності.

Таблиця 2.6.

Аналіз ефективності використання капіталу на основі показників рентабельності ТЗОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2019 від 2018р.	Абсолютне відхилення 2020 від 2019р.
	2018	2019	2020		
Рентабельність власного капіталу, %	151,3	44,2	13,8	(107,1)	(30,4)
Рентабельність статутного капіталу, %	6414,9	231,0	54,4	(6183,9)	(176,6)
Рентабельність залученого капіталу, %	7,3	6,4	4,4	(0,9)	(2,0)
Рентабельність сукупних активів, %	6,9	5,6	3,3	(1,3)	(2,4)
Рентабельність виробничих активів, %	11,1	8,2	4,8	(2,9)	(3,4)
Загальна рентабельність господарської діяльності, %	5,9	5,1	2,3	(0,8)	(2,8)
Чиста рентабельність господарської діяльності, %	4,8	4,2	1,9	(0,6)	(2,3)

*Складено за даними Додатків Г, Д,Е,М,Н,О

Всі показники рентабельності, які характеризують ефективність використання капіталу, мають позитивне значення. Тенденції зміни чистого прибутку та розміру статутного і власного капіталу мають різні напрямки. Власний та статутний капітал підприємства за досліджуваний період в середньорічному обчисленні суттєво зросли, в той час, як величина чистого прибутку зменшилася. В результаті спостерігається суттєве падіння рентабельності власного та статутного капіталів. За останні 3-и роки рентабельність власного капіталу зменшилася майже в 11 раз. Статутний капітал підприємства почав серйозно нарощуватися, починаючи з 2019р. Нині на 1 грн. вкладень в статутний капітал підприємства припадає 54,4 грн. прибутку. Рентабельність власного капіталу складає 13,8 відсотка. Рентабельність залученого капіталу 4,4%.

Рентабельність сукупних та виробничих активів підприємства таке само має спадну динаміку, проте її темпи не є такими стрімкими. За досліджуваний період рентабельність сукупних активів зменшилася в 2,1 рази, виробничих - в 2,3 рази. В 2020р. з однієї гривні сукупних витрат отримано 2,3 коп. загального прибутку і 1,9 коп. чистого прибутку.

Ще одним вимірником ефективності підприємства є зміна його вартості. Одним із методів визначення вартості підприємства є визначення вартості чистих активів, тобто майна, що безпосередньо належить власникам підприємства. Методика застосування даного методу регламентована Постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження методики оцінки майна» від 10.12.2003р. №1891 [42], згідно з якою вартість єдиного майнового комплексу підприємства (ЧВ) визначається за такою формулою [32, с.91]:

$$\text{ЧА} = (\text{Н} + \text{ОМ}) - (\text{В} + \text{Д} + \text{П}), \quad (2. 1)$$

де Н – вартість необоротних активів;

О – вартість оборотних активів;

В – вартість забезпечення наступних витрат і платежів;

Д – вартість довгострокових зобов'язань;

П - вартість поточних зобов'язань.

Результати оцінювання вартості майнового комплексу ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр відображено на рис. 2.7.

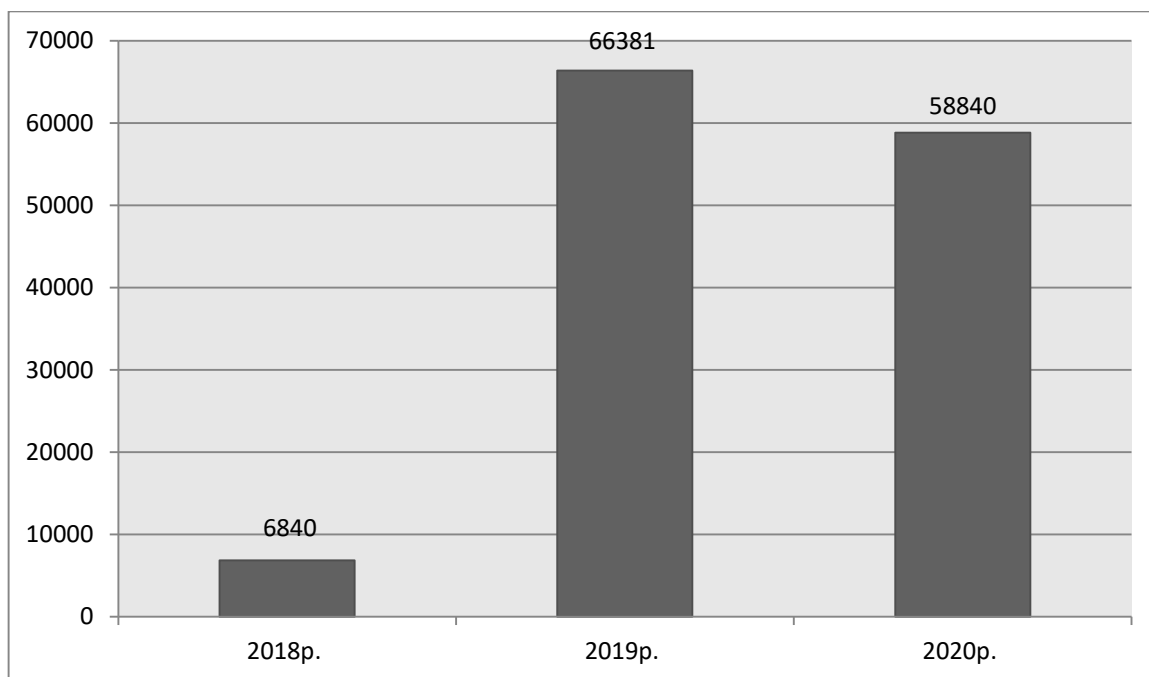


Рис. 2.7. Вартість майнового комплексу ТзОВ «Хінкель-Когут» розрахована за методом чистих активів в 2018-2020рр., тис.грн. *

**Складено за даними Додатків Г,Д,Е*

В останні роки вартість підприємства відповідно склала: в 2018р. - 6840 тис. грн, в 2019р. – 66381 тис. грн., в 2020р. - 58840 тис. грн. З позицій вартісно - орієнтованого підходу можна стверджувати про реальна вартість підприємства для інвесторів суттєво зростає, що означає збільшення доходності підприємств для власників. Зростання чистих активів підприємства є свідченням розширення активів та впровадження інновацій.

2.3. Дослідження ресурсної ефективності ТзОВ «Хінкель-Когут»

Система показників ресурсної ефективності підприємства дозволяє дослідити наскільки доцільним було використання акумульованих підприємством ресурсів у підприємницькій діяльності.

Основним показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства виступає продуктивність праці, рівень якого визначається спектром

різноманітних чинників. В сьогоденних умовах персонал виступає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства, а тому завданням ефективного управління є створення таких умов роботи, які б мотивували до високо продуктивності праці. Відповідно, продуктивність праці повинна зростати паралельно із збільшенням середньої заробітної плати, причому випереджаючими темпами. В табл. 2.7 вміщено показники, які відображають ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.7

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТЗОВ «Хінкель-Когут»
в 2018-2020рр.***

Показники	Роки			2019 в % до 2018р.	2020 в % до 2019р.
	2018	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	106 908	105 125	105 133	98,3	100,0
Сукупні доходи від діяльності, тис. грн.	122 127	128 622	130 929	105,3	101,2
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	5 581	5 081	2 420	91,0	47, 6
Середня кількість працівників, осіб	205	262	251	127,8	95,8
Продуктивність праці, тис.грн. реалізованої продукції на особу в рік	521,5	401,2	418,9	76,9	104,4
Продуктивність праці, тис.грн. сукупного доходу на особу в рік	595,7	490,9	521,6	82,4	106,3
Чистий прибуток (збиток) в розрахунку на одну особу, тис.грн.	27,2	19,4	9,6	71,3	49,5
Кількість відпрацьованих людино годин	369 969	510 600	432 985	138,0	84,8
Коефіцієнт використання робочого часу	0,905	0,978	0,857	108,1	87,6
Фонд заробітної плати, тис.грн.	11 730,3	17 529,4	15 709,9	149,4	89,6
Зарплатовіддача, грн.	9,11	6,0	6,69	65,9	111,5
Зарплатомісткість, грн.	0,11	0,17	0,15	154,5	88,2
Середньомісячна заробітна плата, грн.	4 768	5 576	5 216	116,9	93,5

*Складено за даними Додатків А,Б,В,М,Н,О

В досліджуваний період на підприємстві спостерігається достатньо мінлива ситуація щодо використання праці. Середня кількість працівників суттєво збільшилася в 2019р., але при цьому чистий дохід від реалізації продукції скоротився, а сукупні доходи хоч і зросли, але набагато менше, ніж зросла чисельність працюючих. В 2020р. ситуація дещо покращилася, а саме, чисельність працівників зменшилася, а обсяги реалізації і сукупні доходи зросли. Як наслідок, продуктивність праці дещо зросла, проте все ж не досягла рівня 2018р., склавши лише 80,3% від його величини. Чистий прибуток в розрахунку на одного працівника з врахуванням тенденції до зменшення його величини та в силу означених тенденцій зменшився в 2019р. на 28,7 відсотка, в 2020р. ще на 21,8 відсотка.

Кількість відпрацьованих людино-годин вказує на задовільний рівень використання робочого часу. Зменшення коефіцієнта використання робочого часу в 2020р. обумовлене карантинними обмеженнями в зв'язку з пандемією COVID-19.

Фонд заробітної плати змінювався відповідно до зміни чисельності працюючих, зрісши в 2019р. майже в півтори рази і зменшившись в 2020р. через неоплачувані простой. Динаміка зарплатовіддачі відображає певне зростання питомої частки оплати праці в чистому доході від реалізації. Середньомісячна заробітна плата була найвищою в 2019р. і складала 5 576 грн в місяць. В 2020р. її рівень був дещо нижчим, оскільки мали місце простой в роботі. Порівняння темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати за досліджуваний період засвідчує зменшення продуктивності на 12,5 відсотка та підвищення середньої оплати праці на 9,4 відсотка. В 2020р. продуктивність праці зросла на 4,4 відсотка, а заробітна плата скоротилася на 6,5 відсотка. В цілому можна стверджувати, що співвідношення між темпами приросту продуктивності праці та заробітної плати не є сприятливим, хоча в окремі періоди менеджмент підприємства забезпечує випередження темпів приросту продуктивності праці.

Ефективність використання основних засобів підприємства залежить від їх структури (подана в табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка структури, стану та руху основних засобів ТЗОВ «Хінкель-Когут» в
2018-2020рр.***

Показники	Роки			Відхилення 2019 від 2018р.	Відхилення 2020 від 2019р.
	2018	2019	2020		
Основні засоби, усього, тис.грн.	26 114	29 736	22 456	3 622	(7 280)
Питома вага (земля, будівлі, споруди і передатні пристрої), %	46,8	57,9	72,8	11,1	14,9
Питома вага на кінець року (виробничі машини і устаткування), %	14,9	14,4	11,8	(0,5)	(2,6)
Питома вага на кінець року (транспортні засоби), %	38,2	25,5	12,7	(12,7)	(12,8)
Питома вага на кінець року (інші основні засоби), %	0,1	2,2	2,6	2,1	0,4
Коефіцієнт зношення основних засобів на кінець року	0,31	0,36	0,44	0,05	0,08
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,187	0,065	0,009	(0,122)	(0,056)
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,078	0,002	0,16	(0,076)	0,158

*Складено за даними Додатків Ж,З,К

За досліджуваний період в структурі основних засобів суттєво зросла частка пасивної частини. На кінець 2020р. в обсязі основних засобів на неї припадало 72,8%. Рівень зношення основних засобів з 2018р. збільшився з 31 відсотка до 44,0. Коефіцієнт введення основних засобів має тенденцію до зменшення, а коефіцієнт їх вибуття, навпаки, до збільшення. В 2020 р. вибуло 16 відсотків від первісної вартості засобів на початок року. З суми вибулих в 2020р. засобів машини та обладнання склали 12,5 відсотка, решта транспортні засоби (Додаток К). Зменшення активної частини основних засобів негативно відбивається на показниках їх ефективності, які подані в табл. 2.9.

Рівень фондівдачі визначається динамікою основних засобів та динамікою виручки від реалізації. На зменшення фондівдачі в 2019р. вплинуло зменшення обсягу реалізації на фоні зростання середньорічної вартості основних засобів. В 2020р. рівень реалізації залишився незмінним, а середньорічна вартість основних засобів зменшилася, відповідно фондівдача дещо зросла.

Таблиця 2.9

**Аналіз ефективності використання основних засобів ТзОВ «Хінкель-Когут» в
2018-2020рр.***

Показники	Роки			2019 в %	2020 в %
	2018	2019	2020	до 2018р.	до 2019р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	106 908	105 125	105 133	98,3	100,0
Основні засоби в середньорічному обчисленні, тис. грн.	24 691	27 925	26 096	113,1	93,4
Основні засоби, які відносяться до активних, тис.грн.	12 432	12 876	8691	103,5	67,5
Фондомісткість, грн.	0,24	0,27	0,25	112,5	92,6
Фондовіддача, грн.	4,33	3,76	4,03	86,8	107,2
Фондовіддача активної частини основних засобів, грн.	8,6	8,16	12,10	94,8	148,3
Питома вага активної частини основних засобів	0,53	0,46	0,33	86,7	72,2

*Складено за даними Додатків Г,Д,Е,Ж,З,К,М,Н,О

На промислових підприємствах суттєвим фактором, який впливає на фондівіддачу, є питома частка активної частини основних засобів. Мультиплікативна модель, що показує зміну частки активної частини основних засобів та зміни фондівіддачі активної частини основних засобів на загальну фондівіддачу, описується формулою [43, с.26]:

$$\Phi_{\text{від.}} = \text{ПВ}_{\text{а.ч.о.з}} * \Phi_{\text{в.ак.о.з.}} \quad (2.2), \text{ де}$$

$\text{ПВ}_{\text{а.ч.о.з}}$ - частка активної частини основних виробничих фондів у загальній сумі основних коштів;

$\Phi_{\text{в.ак.о.з.}}$ - фондівіддача активної частини основних засобів.

Результати аналізу за наведеною формулою показані в табл. 2.10. З них слідує, що зменшення питомої ваги основних засобів негативно позначилося на загальній фондівіддачі основних засобів.

Таблиця 2.10

**Результати факторного аналізу фондівдачі ТЗОВ «Хінкель-Когут» в
2019-2020рр.**

Показники	2019р.	2020р.
Зміна фондівдачі	(0,57)	0,27
у т.ч. за рахунок зміни: питомої ваги активної частини основних фондів	(0,6)	(1,06)
фондівдачі активної частини основних засобів	0,03	1,33

На рис. 2.8 відображена динаміка рентабельності основних засобів та рентабельності їх активної частини, яка доводить, що ефективність використання основних фондів підприємства визначається рівнем прибутковості продукції, реалізації та інших господарських операцій.

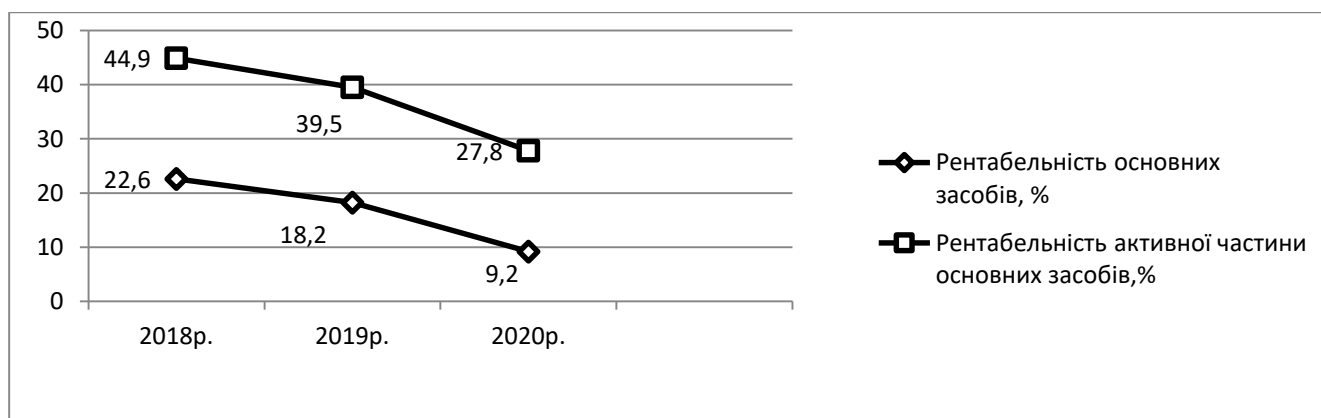


Рис. 2.8. Рентабельність основних засобів ТЗОВ «Хінкель-Когут» в 2019-2020рр.*

*Складено за даними Додатків Г,Д,Е,Ж,З,К,М,Н,О

На величину рентабельності підприємства суттєво впливає ефективність використання оборотних активів. Серед показників ефективності використання оборотних активів базовим показником є показник рентабельності оборотних активів, який показує скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. оборотного капіталу (табл. 2.11). Рентабельність оборотних активів досліджуваного підприємства зменшилася з 10,2 відсотка в 2018р. до 5,2 в 2020р., що є наслідком зниження рентабельності продукції.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання оборотних активів ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр.*

Показники	Роки			Відхилення 2019 від 2018р.	Відхилення 2020 від 2019р.
	2018	2019	2020		
Сукупні доходи від діяльності, тис. грн.	122 127	128 622	130 929	6 495	2 307
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	5 581	5 081	2 420	(500)	(2 661)
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	54 697	61 968	46 427	7 271	(15 541)
Рентабельність оборотних активів, %	10,2	8,2	5,2	(2,0)	(3,0)
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,23	2,08	2,82	(0,15)	0,74
Тривалість одного обороту в днях	164	175	130	11	(45)
Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів	0,44	0,48	0,35	0,04	(0,13)

*Складено за даними Додатків Г,Д,Е,М,Н,О

Коефіцієнт оборотності оборотних активів визначає швидкість їх обертання і показує скільки кругооборотів вони здійснюють за досліджуваний період. Зростання коефіцієнта оборотності засвідчує підвищення ефективності використання оборотних коштів, що проявляється з зменшенні суми оборотних активів, що припадає на 1-у гривню отриманого доходу. Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів, який є відношенням середньорічної вартості оборотних активів до сукупного доходу і оберненим показником до коефіцієнта оборотності, є додатковим індикатором, який відображає оборотність оборотних коштів підприємства.

В досліджуваний період найбільшого значення коефіцієнт оборотності оборотних коштів досягнув в 2020р., в якому він склав 2,82, що забезпечує тривалість одного обороту 130 днів. В цьому ж році має місце найнижчий рівень закріплення (завантаження) оборотних коштів – 35 коп. на 1 грн. сукупного обороту. В 2018 та 2019рр. показники оборотності були гіршими, особливо в 2019, коли тривалість 1-го обороту склала 175 днів, а коефіцієнт закріплення оборотних коштів дорівнював 48 коп. на 1 грн. обороту.

В 2020р. має місце абсолютне та відносне вивільнення оборотних коштів. Абсолютне вивільнення в порівнянні з 2019р. складає 15 541 тис.грн. та означає, що ці кошти реально вилучені з обороту. Відносне вивільнення оборотних коштів ($C_{\text{відн}}$) розраховується за формулою [44, с.80]:

$$C_{\text{відн}} = C_0 * I_v - C_1 \quad (2.3), \text{ де}$$

C_0, C_1 - середній залишок оборотних коштів у базисному (плановому) і звітному періоді.

I_v – темп приросту обсягу виробництва продукції.

Розраховане за даною формулою відносне вивільнення оборотних коштів в 2020р. склало 16 652 тис.грн. Ця сума підтверджує, що пройшло пришвидшення обертання оборотних коштів, проте їх не можна вилучити, оскільки це приведе до порушення безперервності виробництва.

Поглиблений аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства, який досліджує оборотність окремих їх складових елементів, дозволяє виявити резерви підвищення ефективності їх використання. В табл 2.12 аналізується ділова активність ТЗОВ «Хінкель-Когут» яка характеризується низкою показників оборотності.

Таблиця 2.12

Аналіз ділової активності ТЗОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр.*

Показники	Роки			Відхилення 2019 від 2018р.	Відхилення 2020 від 2019р.
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	1,52	1,42	1,80	(0,1)	0,38
Тривалість одного обороту активів, дн.	240	257	203	17	(54)
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,23	2,08	2,82	(0,15)	0,74
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	164	175	130	11	(45)
Коефіцієнт оборотності запасів	4,06	3,37	4,55	(0,69)	1,18
Тривалість одного обороту запасів, дн.	90	108	80	18	(28)
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,26	4,74	5,88	0,48	1,14
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	86	77	62	9	(15)
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,38	1,50	1,99	0,12	0,49

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	264	243	184	(21)	(59)
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	33,1	11,2	7,49	(21,9)	(3,71)
Тривалість обороту власного капіталу, дн.	11	33	49	22	16
Тривалість операційного циклу, днів	176	185	142	9	(43)
Тривалість фінансового циклу, днів	(88)	(58)	(42)	30	16

**Складено за даними Додатків Г,Д,Е,М,Н,О*

Порівняння показників оборотності запасів та дебіторської заборгованості з нормативними по харчовій промисловості [45, 46] засвідчують їх певне відставання. Так показники оборотності запасів лише в 2020р. виходять на нижчі нормативні значення (4,5), а показники оборотності дебіторської заборгованості їх не досягають (нормативний коефіцієнт оборотності для харчової промисловості 8,0).

В той же час відслідковується тенденція до зростання оборотності практично всіх активів, а також прискорення оборотності кредиторської заборгованості. В той же час сповільнюється оборотність власного капіталу підприємства. Має місце скорочення тривалості операційного циклу. Фінансовий цикл має мінусове значення тривалості, що свідчить про значне залучення чужих грошей в оборот.

Підсумовуючи показники ресурсної ефективності ТзОВ «Хінкель-Когут» в 2018-2020рр., можна зробити висновок про те, що підприємство намагається їх покращити (зокрема це підтверджують результати 2020р.). Проте менеджмент ще не використав всі резерви для підвищення ресурсної ефективності, а тому необхідним є розробка рекомендацій з покращення управління формуванням та використанням ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні механізми підвищення ефективності підприємства

В сучасних умовах підвищення ефективності діяльності підприємства вимагає постійного пошуку способів зниження витрат та нарощення прибутковості. Результативна робота підприємств можлива лише за умови швидкої та адекватної реакції на зміни оточуючого середовища. Умовою швидкого пристосування підприємства до наявних умов є їх системне оцінювання та чітке окреслення цілей та завдань розвитку. Ефективний бізнес можливий лише за умови, якщо він розвивається відповідно до обраної стратегії, яка враховує його специфіку, ринкові умови та стан підприємницького середовища.

Загальна стратегія підприємства, як система перспективних заходів, є орієнтиром в досягненні поставлених цілей та передбачає підвищення його конкурентоспроможності і, відповідно, ефективності. В нинішніх умовах вітчизняні підприємства, включаючи ТзОВ «Хінкель-Когут», не застосовують стратегічного та поточного планування, не використовують стратегію, як основний документ розвитку. Це є однією із причин зниження ефективності їх діяльності.

Необхідність розробки стратегії для забезпечення ефективного розвитку бізнесу обумовлюється наступними обставинами. По-перше, зовнішнє середовище змінюється з великою швидкістю і щораз вимагає нових оцінок та висновків, нових управлінських знань та вмінь. Розробка стратегії дозволяє врахувати виклики сучасності та визначити адекватні змінам перспективні рішення. По-друге, робота за стратегією визначає поведінку підприємства на ринку, дозволяє йому реалізувати свої конкурентні переваги, втекти від загроз та подолати свої слабкі сторони. По-третє, стратегічне управління дозволяє оптимізувати внутрішній господарський механізм, налагодити взаємодію та співпрацю всіх структурних елементів та працівників.

Сьогоднішні умови забезпечення ефективності бізнесу є складними. Вони

ускладнюються поширенням пандемії COVID-19, військовою агресією зі сторони Росії на Донбасі, несприятливими кліматичними змінами, дефіцитом енергоресурсів, зростаючою конкуренцією. Водночас не можна не вказати на сприятливі тенденції, які створюють передумови для підвищення ефективності бізнесу. Такими є сучасні цифрові технології, які відкривають широкі можливості для комунікації, широка доступність нових технологій, євроінтеграційні процеси, які спряють партнерству з іноземними партнерами, тощо. З огляду на це, значення стратегічного управління суттєво зростає.

Стратегічне управління підвищенням ефективності підприємства будується на положеннях теорії максимізації прибутку, відповідно до якої підприємство існує для того, щоб в довгостроковій перспективі максимізувати суму прибутку і принести власникам максимум доходу на вкладений капітал. Як вже вказувалося, ефективність вимірюється не тільки з позиції забезпечення прибутковості, а і з позиції вартісно-орієнтованого підходу, який індикатором ефективності рахує нарощення вартості підприємства. Відповідно, стратегія підвищення ефективності підприємства повинна враховувати положення теорій максимізації прибутку, максимізації вартості бізнесу, нарощення обсягів виробництва, зацікавлених осіб.

Підвищення ефективності підприємства є предметом дослідження господарських стратегій. Вибір господарської стратегії обумовлюється спектром зовнішніх та внутрішніх факторів. Внутрішніми є виробничі, фінансові, організаційні, економічні, комерційні можливості підприємства; зовнішніми - інфляція, стан економіки, рівень конкуренції, економічна державна політика.

Господарські стратегії бувають 2-х типів [47, с.49]. Стратегії першого типу спрямовані на отримання прибутку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Їх завдання передбачають розширення частки ринку, впровадження інновацій, скорочення витрат. Прибутковість планується збільшити за рахунок ефекту масштабу виробництва, підвищення продуктивності праці, економії, яку забезпечують високопродуктивне обладнання та технологія. В рамках цих стратегій забезпечується підвищення якості продукції, запроваджуються новітні технологічні рішення, нові види

продукції, вдосконалюються логістичні взаємодії підприємства, покращується обслуговування споживачів, що зрозуміло має своїм наслідком зростання ефективності.

Стратегії другого типу дозволяють отримати ефект в короткотерміновому періоді. Вони передбачають стабілізацію фінансового стану підприємства та підвищення його прибутковості за рахунок підвищення витрат і спонукання споживачів до їх покриття. Сприятливою передумовою для цього є інфляція, яка проявляється в підвищенні цін на сировину, матеріали, енергію, працю, тощо. Підвищення цін, відповідно, веде до збільшення відпускних цін на готову продукцію, проте частина покупців може відмовитися від її придбання через високу ціну, а тому ефект буде короткотерміновим. Ще одним видом таких стратегій є імітація науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, яка забезпечує зовнішні зміни продукції, проте не стосується її основних споживчих властивостей. Ефект знову буде короткотерміновим.

Єдиної стратегії підвищення ефективності підприємства не існує. Залежно від конкретних умов підприємство обирає мікс конкретних стратегічних підходів, які ведуть до підвищення результативності бізнесу.

Специфікою стратегічної ефективності є її націленість безпосередньо на системний аналіз і комплексну оцінку результатів підприємства, його пріоритетних цілей та реалізацію місії. Стратегія підвищення ефективності підприємства може замінити загальну стратегію підприємства або створюватися як стратегія прибутковості. Вона розробляється за алгоритмом, який складається із 6-и етапів (рис.3.1).

Першоосновою для розробки стратегії підвищення ефективності підприємства є аналіз стану його ефективності, що і було проведено в другому розділі роботи. За результатами аналізу встановлено, що підприємству властива динаміка зменшення рівня прибутковості, зокрема низькою є прибутковість продукції та реалізації. Низька рентабельність продукції негативно відбилася практично на всіх ресурсній ефективності, а також спричинила зменшення вартості чистих активів підприємства.

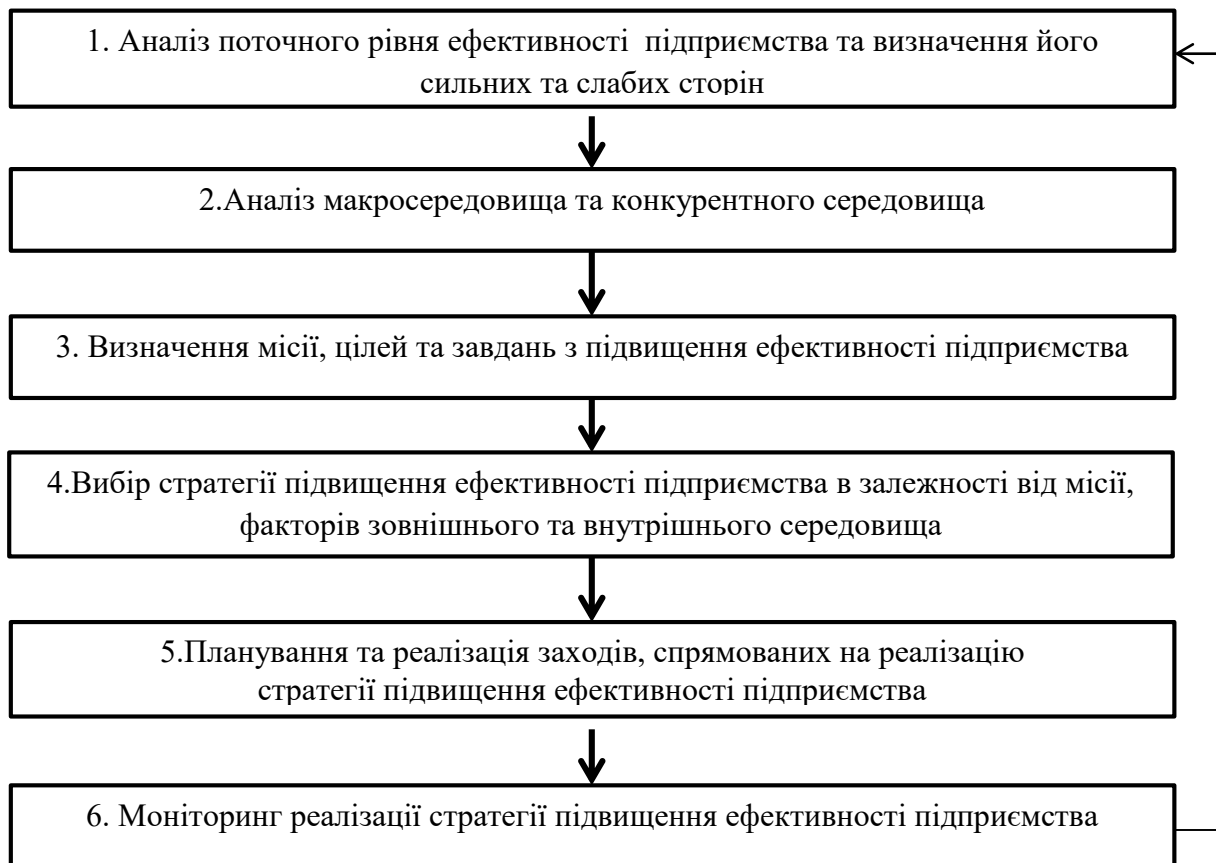


Рис. 3.1. Алгоритм розробки стратегії підвищення ефективності підприємства*

**Складено на основі [48]*

В процесі розробки стратегії доцільно вивчити вплив факторів, які визначають ефективність діяльності. За своїм походженням всі чинники ефективності діляться на зовнішні та внутрішні. За даними консультантів McKinsey 85% кількісних параметрів, які впливають на ефективність функціонування компаній є внутрішніми, тобто можуть управлятися менеджментом підприємства, і лише 15% - фактори, які є зовнішніми і не підлягають під вплив керівництва [49]. Проте, керівництво повинне вивчати і зовнішні фактори, щоб адаптуватися під їх дію в стратегічному періоді.

Зовнішні фактори, які визначають ефективність підприємства, можна розділити на 3-и групи: цикл ділової активності і структурні зміни, ресурсна база, урядова політика. Харчова галузь, до якої належить досліджуване підприємство, характеризується широким асортиментом, високим рівнем конкуренції, насиченістю ринку, залежністю від рівня розвитку аграрного сектора. Крім того,

на сучасний розвиток галузі впливають впровадження нових технологій, заміна натуральної сировини сировиною штучного походження, використання при виготовленні продукції харчових добавок, мінералів, тощо.

Внутрішні фактори об'єднують групи чинників, які пов'язані з вихідними ресурсами, з виробничим процесом і з випуском продукції. Якщо трактувати виробничий процес, як процес перетворення сировини готову продукцію, то його ефективність напряду буде залежати від продуктивності працівників та обладнання. Що стосується ресурсів, то їх ефективність залежить від вміння менеджменту оптимізувати джерела поставки сировинних ресурсів та сформувати кваліфікований склад персоналу. Фактори, що пов'язані із продукцією, діють в царині її реалізації, пов'язані з питаннями маркетингу та збуту.

При формуванні стратегії всі фактори доцільно поділити на ті, які будуть сприяти ефективності і ті, які будуть бар'єром для її зростання. Ефективності, як правило, сприятиме впровадження інноваційних технологій, підвищення мотивації персоналу, вдосконалення логістичної системи підприємства, зацікавленість і стимулювання споживачів, тощо.

Якщо ідентифікувати стратегію зростання ефективності як стратегію підвищення прибутковості, то залежно від конкретних умов підприємство може зробити вибір із наступних стратегій [50]: мінімізації або стабілізації прибутку, стратегії одержання «задовільного» прибутку, стратегії максимізації прибутку. Стратегія мінімізації прибутку орієнтована на забезпечення максимуму мінімального доходу одночасно з мінімізацією збитків. Це про суті стратегія виживання. Стратегія «задовільного» прибутку передбачає отримання прибутку, достатнього для покриття поточних потреб і для забезпечення довготривалого розвитку в майбутньому. Стратегія максимізації прибутку покликана наростити його величину в короткостроковому періоді за рахунок як внутрішніх резервів так і споживачів, а тому пов'язана зі значними ризиками.

При виборі стратегії прибутковості необхідно враховувати етап життєвого циклу підприємства. Виходячи із тенденцій розвитку ТЗОВ «Хінкель-Когут»,

можна говорити про період стабілізації у його діяльності. В цей період головними стратегічними напрямками управління прибутком підприємства є [51, с.117]:

- підвищення якості прибутку в процесі його формування, розподілу та використання;
- збереження фінансової рівноваги підприємства;
- утримання (підвищення) рівня прибутковості, ринкової вартості та конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення економічного зростання (стабільності) та інвестиційної привабливості підприємства.

Для досліджуваного підприємства рекомендується стратегія «задовільного» прибутку, яка передбачає стабілізацію темпів зростання прибутку та підвищення рівня прибутковості продукції.

Для формування і реалізації стратегії прибуткового розвитку вимагається створення системи управління прибутковістю. Дана система повинна включати мету, принципи та завдання, механізми управління, організаційне та інформаційне забезпечення, аналіз та планування прибутку, контроль за виконанням плану [52, с.148].

Завданнями стратегії управління прибутком підприємства є :

- забезпечення величини прибутку, яка відповідає наявному потенціалу підприємства;
- зростання ринкової вартості підприємства;
- забезпечення економічної безпеки підприємства, збалансування рівня прибутковості та ризиковості господарських операцій;
- підвищення конкурентоздатності підприємства за рахунок оптимального розподілу та використання створеного прибутку;
- підвищення якості процесів формування, розподілу та використання прибутку;
- забезпечення фінансової стійкості та довгострокової платоспроможності підприємства, достатку фінансових ресурсів;
- задоволення інтересів власників підприємства.

Управління прибутковістю підприємства повинно будуватися з дотриманням комплексу принципів [51, с. 114-115]: системності та ієрархічності, комплексності, цілеспрямованості, реалізації ситуаційно-ресурсного підходу, ієрархічності цілей, капіталовідтворення, активності, розвитку виробничо-технологічної основи підприємства, мотиваційного характеру, позитивного впливу на генерування доданої вартості, моніторингу умов формування та розподілу прибутку, колективного прийняття управлінських рішень, децентралізації управління.

Механізми управління прибутковістю підприємства повинні бути адекватними до проблем, які спостерігаються. Основною проблемою на досліджуваному ТзОВ «Хінкель-Когут» є стабілізація обсягу реалізації продукції та високі затрати виробництва, що обумовлюють низьку рентабельність продукції та продаж. Тому механізми стратегічного управління прибутковістю лежать в 2-х сферах - маркетинговій та сфері управління витратами.

Підприємство працює з іноземними партнерами і по закупці сировини і по збуту готової продукції, тому очевидною є необхідність більш якісного опрацювання умов зовнішньоекономічних контрактів. Крім того, вимагається розширення кола споживачів серед вітчизняних виробників ковбасних виробів за рахунок їх цінового стимулювання.

На підприємстві практично відсутня система управління витратами. Витрати і прибуток підприємства не плануються, відсутній їх аналіз та контроль. Зрозуміло, що певний вплив на затрати підприємств має зміна курсу валют, оскільки значна частина операцій здійснюється в іноземній валюті. Проте це не оправдовує достатньо високий ріст витрат в 2019р., зокрема прямих, обумовлених високою закупівельною ціною на сировину. Нестабільною є динаміка постійних витрат – вона практично не прив'язана до обсягів виробничої діяльності.

В контексті управління прямими витратами актуальним є опрацювання додаткових джерел поставки сировини з більш привабливими умовами продажу. Проте ціна на сировину формується залежно від сукупності факторів, на які підприємство практично не може впливати. Тому основним напрямком

зменшення собівартості продукції залишається економія на постійних витратах. Це передбачає лімітування витрат за окремими статтями та контроль за дотриманням лімітів. При цьому доцільно запровадити систему стимулювання персоналу за показники економії ресурсів.

Для підприємства актуальним є виділення функції управління прибутком в організації керівництва. Це може бути фахівець з контролінгу в складі адміністрації підприємства, на якого покладаються функції планування прибутку підприємства, аналізу прибутковості господарських операцій, моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів прибутковості, виявлення проблемних питань, обґрунтування рекомендацій з підвищення прибутковості, визначення та доведення лімітів за статтями постійних витрат. Це свого роду повинен бути стратег в сфері ефективності господарювання, який би визначав стратегічні напрямки ефективного розвитку.

Планування прибутку на підприємстві слід переорієнтувати з позиції «від досягнутого рівня» на позицію «отримання цільового прибутку». Визначення цільового прибутку дозволить шукати і реалізовувати заходи з підвищення прибутку та прибутковості, впроваджувати інновації, шукати нових партнерів, тощо.

Важливим аспектом управління прибутковістю є мотивація працівників. Як слідує із проведеного аналізу, на досліджуваному підприємстві забезпечується рівень доходів трохи вище мінімального, що явним є недостатньо для стимулювання високопродуктивної праці. Необхідним є розробка мотиваційної системи, побудованої за індивідуальним підходом, яка б дозволила забезпечити лояльність працівників до підприємства та їх зацікавила у високопродуктивній праці. Базовими критеріями для стимулювання працівників підприємства мають виступати саме досягнення показників ефективності з врахуванням змісту їх трудової діяльності.

Стратегічний підхід до управління прибутковістю та, відповідно, ефективністю підприємства повинен включати сучасні моделі та методи. Рекомендується, зокрема, широко використовувати методи прогнозування, аналіз

зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічний аналіз фінансових результатів, стратегічний аналіз ринкових позицій, анкетування, стратегічний управлінський аналіз [53, с.877]. В процесі стратегічного управління прибутковістю слід зважено підходити до оцінювання ризиків, для чого при прийнятті управлінських рішень фактор ризику повинен бути прорахований по всіх можливих варіантах.

Зрозуміло, що управління прибутковістю вимагає відповідного інформаційного забезпечення, створення інформаційних баз даних для обґрунтування управлінських рішень.

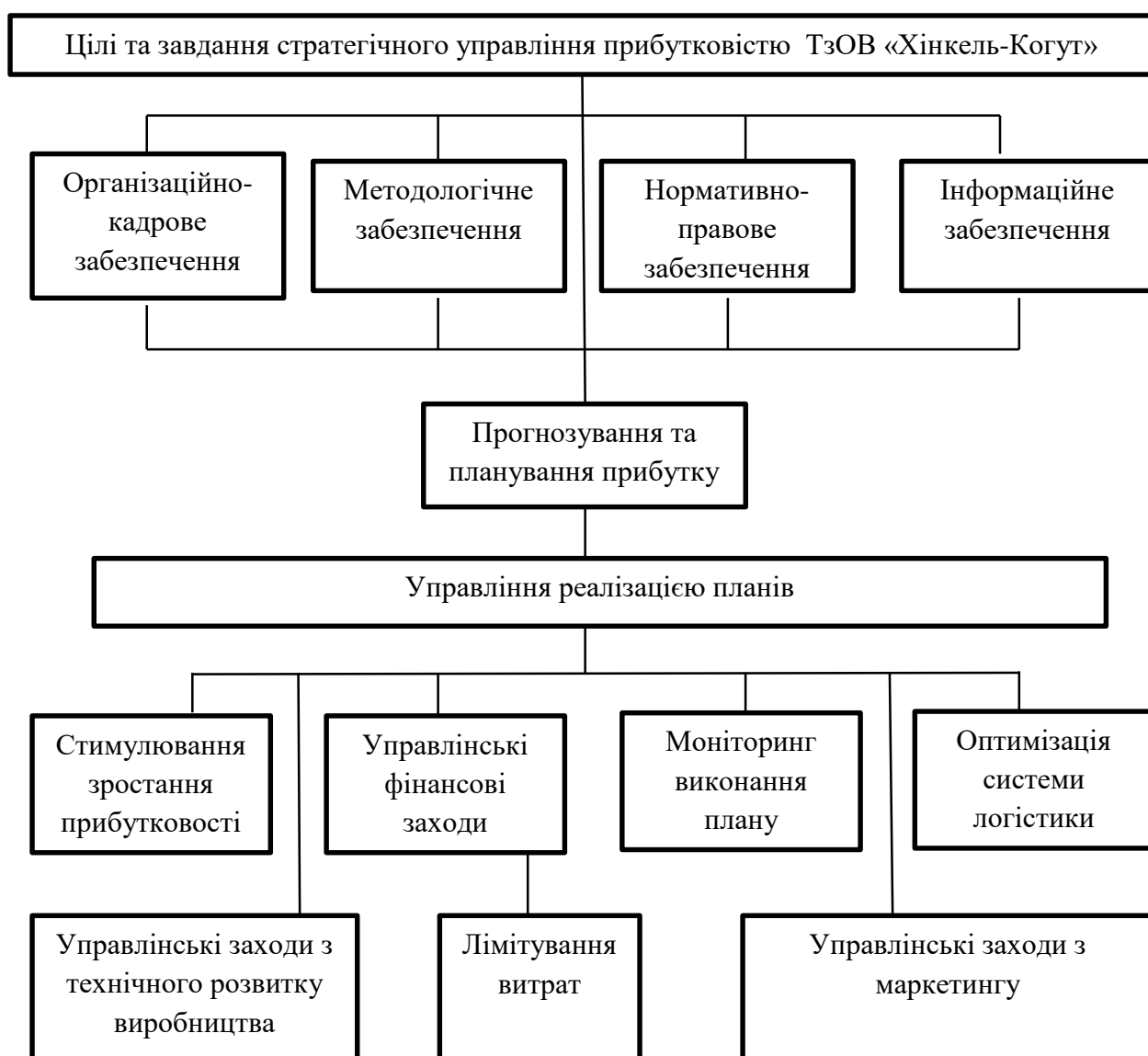


Рис. 3.2. Стратегічна модель управління прибутковістю ТЗОВ «Хінкель-Когут»

Підсумовуючи, слід вказати на потребу створення на підприємстві

стратегічної моделі управління прибутковістю з елементами, зображеними на рис. 3.2. Її впровадження в управлінську практику підприємства забезпечить ріст прибутковості продукції та операційної діяльності, що позитивно впливе на значення всіх показників ефективності та їх динаміку.

3.2. Управління параметрами ефективності підприємства

В нинішніх реаліях підвищення ефективності підприємницької діяльності неможливо забезпечити, не використовуючи цільовий підхід до управління. Тому останнім часом все більшого поширення набувають управлінські концепції, орієнтовані на застосування даного підходу. До них відносяться:

- управління за цілями - MBO (Management By Objective);
- управління ефективністю бізнесу - BPM (Business Performance Management);
- управління на основі ключових показників ефективності - KPI (Key Performance Indicators);
- управління на основі збалансованої системи показників - BSC (Balanced Scorecard).

MBO передбачає декомпозицію цілей підприємства на дрібніші складові з тим, щоб окреслити цілі діяльності кожного працівника, досягнути кожним виконавцем їх досягнення, забезпечити керованість процесом. Концепція забезпечує цілеспрямовану мотивацію персоналу, ефективний контроль за діяльністю, і тим самим дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

BPM націлена на підвищення рівня управління ефективністю функціонування бізнесу на основі процесно-орієнтованого прийняття управлінських рішень, які базуються на спільній участі в їх побудові власників, менеджерів, персоналу та зовнішніх контрагентів. Концепція дозволяє трансформувати глобальні цілі підприємства в реальні дії, забезпечує моніторинг і оцінку досягнутих результатів. За її сприяння менеджмент досягає відповідності між стратегічними, поточними та тактичними завданнями, тісної взаємодії між

структурними підрозділами, надійності та оперативності в прийнятті управлінських рішень, забезпечує підвищення темпів проведення заходів з різного роду поліпшень у всіх сферах господарювання, виконання поставлених цілей.

Система KPI є формою процесного підходу до управлінської діяльності і включає використання індикаторів, які відображають рух кожного структурного підрозділу (працівника) до поставлених цілей та ефективність їх діяльності. Система дозволяє виявляти і оперативно ліквідувати проблеми господарювання, оцінювати результати діяльності на постійній основі, відслідковувати виконання планових завдань та вчасно проводити їх корегування.

Концепція BSC в нинішній підприємницькій практиці отримала найбільше поширення. Вона була запропонована професорами Гарвардської школи економіки Девідом Нортоном та Роберетом Капланом [54, с.14]. Зміст даної концепції полягає в декомпозиції стратегічних цілей, забезпеченні їх взаємозв'язку з оперативними цілями та контролем за їх досягненням з допомогою ключових показників ефективності (KPI). Як бачимо KPI є складовими системи BSC, тобто їх використання є взаємообумовленим.

BSC є інструментом управління на основі оцінювання ефективності діяльності підприємства за показниками, які в свій спосіб відображають основні сфери управлінського впливу.



Рис. 3.3. Перспективні сфери BSC*

**Складено на основі [54]*

KPI використовуються для оцінювання поточної ефективності, а система BSC для визначення та реалізації стратегії. Отже KPI є інструментом для встановлення взаємозв'язків між цілями з досягнення ефективності та можливостями їх забезпечення в поточному періоді. Кожне підприємство в силу своєї специфіки і умов діяльності повинно орієнтуватися на свою індивідуальну систему KPI. 18 найбільш вживаних в світовій практиці показників ефективності подано в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Найбільш вживані в світовій практиці ключові показники ефективності (KPI)

№ за/ п.	Назва показника		Сутність
	англійською мовою	українською мовою	
1	2	3	4
Фінансові показники			
1.	Profit	Прибуток	Характеризує успішність діяльності підприємства
2.	Cost	Вартість	Вимірює ефективність управління витратами
3.	LOB Revenue Vs.Target	Дохід проти цілі	Порівнює фактичні та прогнозовані доходи
4.	Cost Of Goods Sold	Вартість проданих товарів	Характеризує конкурентну позицію товару на ринку
5.	Day Sales Outstanding (DSO)	День продажів (DSO)	Показує тривалість обороту дебіторської заборгованості
6.	Sales By Region	Продажі за регіонами	Оцінює продажі в регіональному розрізі
7.	LOB Expenses Vs. Budget	Витрати проти бюджету	Порівнює фактичні витрати з прогнозованим бюджетом
Показники активності клієнтів			
8.	Customer Lifetime Value (CLV)	Ціннісна вартість клієнта	Оцінює ефективність клієнтів підприємства, дозволяє відібрати найкращих
9.	Customer Acquisition Cost (CAC)	Вартість придбання клієнта	Показує витрати на залучення нових клієнтів, оцінює ефективність маркетингових компаній
10.	Customer Satisfaction & Retention	Задоволеність клієнтів	Показує відсоток клієнтів, які здійснюють повторну покупку
11.	Net Promoter Score (NPS)	Чистий показник промоутера	Визначає ймовірність рекомендацій продукції підприємства його клієнтами (розраховується на основі опитування)

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
12.	Number Of Customers	Кількість клієнтів	Вимірює кількість клієнтів в динаміці
Показники бізнес-процесів			
13.	Customer Support Tickets	Підтримка клієнтів з допомогою запитів	Аналізує кількість запитів клієнтів та час їх вирішення
14.	Percentage Of Product Defects	Відсоток дефектної продукції	Характеризує частку бракованої продукції в її загальному обсязі
15.	LOB Efficiency Measure	Загальний показник ефективності	Характеризує ефективність /продуктивність
Показники управління персоналом			
16.	Employee Turnover Rate (ETR)	Коефіцієнт обороту працівників	Характеризує плинність персоналу
17.	Percentage Of Response To Open Positions	Відсоток відповідей на відкриті позиції	Оцінює частку кваліфікованих претендентів на вакантні посади
18.	Employee Satisfaction	Задоволеність працівників	Оцінює на основі опитувань задоволеність працівника

**Складено на основі [55, с.163,164]*

Впровадження системи ключових показників передбачає здійснення наступних етапів [54, с. 17]:

- розробка стратегії підприємства з обов'язковим визначенням ключових факторів успіху;
- розробка системи збалансованих показників;
- визначення ключових показників ефективності;
- побудова системи мотивації на основі KPI;
- впровадження автоматизованої системи збору та аналізу необхідної інформації;
- контроль виконання стратегії: оцінювання діяльності підприємства, його структурних підрозділів та працівників, за необхідності перегляд та корегування KPI.

Нинішні технології дозволили розробити значну кількість корпоративних

інформаційних систем, з яких можна обрати ту, яка найбільше задовольнятиме потреби підприємства. Для промислових підприємств рекомендується використання системи MRP II (Manufacturing Resource Planning), яка забезпечує комплекс функцій з планування ресурсного забезпечення діяльності.

Основним в системі управління показниками ефективності підприємницької діяльності є реалізація заходів націлених на зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства. Виходячи із аналізу діяльності досліджуваного в роботі ТзОВ «Хінкель-Когут», можна окреслити наступні основні шляхи підвищення ефективності:

- підвищення ефективності продажів;
- скорочення операційних витрат;
- підвищення ефективності роботи персоналу;
- підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

Рекомендованими для підприємства шляхами підвищення ефективності продажів є:

- проведення оцінки рентабельності споживачів, переведення ризикових для підприємства споживачів на повну передоплату продукції;
- перегляд асортименту запропонованих натуральних та штучних ковбасних оболонки та забезпечення їх максимального наближення до потреб споживачів;
- введення ліміту по сумі дебіторської заборгованості; диференціація ціни залежно від способу оплати за поставлену продукцію (для постійних боржників ціни повинні бути вищими);
- запровадження бази даних споживачів, виділення цільових клієнтів підприємства і забезпечення їх досконалого обслуговування,
- відслідковування ефективності рекламних засобів та застосування тільки найбільш ефективних;
- підвищення кваліфікації співробітників, які встановлюють контакти із потенційними покупцями;
- побудова системи мотивації працівників залежно від досягнутої

ефективності продажів;

- покращання наповненості сайту підприємства, актуалізація розміщеної на ньому інформації, активізація участі підприємства в соціальних мережах, забезпечення постійних контактів з споживачами.

В плані скорочення операційних витрат, як уже вказувалося, для підприємства важливим є запровадження управління витратами. Доцільно розробити програму оптимізації витрат, якою охопити всі заходи, які привели б їх скорочення.

Виробництво ковбасних оболонок передбачає значні витрати сировини, включення якої у собівартість продукції здійснюється за закупівельними цінами. Підприємство закупляє сировину як в Україні, так і за кордоном. Відповідно, крім пошуку нових дешевших джерел поставки сировини, доцільно суттєво скоротити витрати на її доставку, оптимізувавши всю логістичну систему підприємства.

В управлінні витратами сировини необхідно забезпечити мінімум її втрат при перевезенні, а також в процесі переробки. Для цього необхідно вести постійний облік сировини на всіх етапах її руху, аналізувати причини втрат сировини та впроваджувати заходи, які дозволять їх уникнути у майбутньому, вдосконалювати технологію.

Зменшенню витрат виробництва суттєво може посприяти оптимізація запасів сировини, матеріалів та готової продукції. В минулому році підприємство зменшило величину своїх запасів, тим самим вивільнивши частину оборотних коштів з обігу. Проте період обороту запасів для підприємства залишається достатньо тривалим, що вимагає подальшої роботи в даному напрямку.

Оптимізація запасів дозволяє зменшити витрати на зберігання сировини та готової продукції, запобігти псуванню сировини та готової продукції внаслідок їх тривалого збереження, задовольнити потреби споживачів у якісній продукції за першою ж їх вимогою. Управління запасами на підприємстві повинне забезпечити встановлення нормативів запасів за видами сировини та готової продукції, контроль за наявними запасами та організацію їх своєчасного поповнення. Орієнтиром для нормування запасів підприємства є діючі умови

укладених контрактів та організації поставок, а також дані попередніх періодів щодо величини та динаміки запасів у взаємозв'язку з іншими параметрами виробництва, зокрема з величиною виробничої програми.

Сучасна практика напрацювала широкий спектр методів та систем управління запасами. Напрацьовані методики нормування запасів сировини та матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, виходячи із розміру потреби у їх створенні. Для оптимізації замовлень служить модель економічно обґрунтованого розміру замовлення (модель Economic order quantity, скор. EOQ), яку ще називають формулою Вільсона [57, с.29]. Оптимізація розмірів незавершеного виробництва забезпечується системою бюджетування виробництва. Визначення оптимальної партії замовлення готової продукції забезпечує модель EPR (Enterprise Resource Planning), яка є модифікацією моделі EOQ [58].

Нині набули поширення різноманітні системи управління запасами, які забезпечують зменшення операційних витрат. Такими є 1) MRP–система, яка забезпечує планування потреби в виробничих ресурсах; 2) системи KANBAN, OPT – дозволяють виявити вузькі місця, критичні ресурси, скоротити запаси сировини на вході та незавершеного виробництва на виході; 3) DRP – система управління і планування розподілу ресурсів; 4) «Just-in-time» – постачання «точно в строк» [57, с. 30].

Виходячи із сучасного стану управлінського обліку на підприємстві, рекомендується запровадити MRP–систему. Дана система дозволяє розв'язати низку невідкладних для підприємства завдань, а саме: визначити потреби виробничого процесу в матеріально-виробничих запасах; встановити мінімальні рівні матеріальних запасів, ув'язати терміни виробничих процесів з термінами закупівлі та доставки сировини.

Економії операційних витрат сприяє також інтенсифікація використання основних засобів підприємства. Не дивлячись на те, що основні засоби підприємства забезпечують високі показники віддачі, в їх складі намітилися негативні тенденції, які не будуть сприяти економії витрат. Йдеться, зокрема,

про зростання питомої частки пасивної частини основних засобів та про їх старіння.

Ефективність використання основних засобів в минулому році було досягнуто за рахунок ліквідації незадіяних і застарілих об'єктів, що зменшило витрати на їх утримання та принесло ефект від їх ліквідаційної вартості. Наступним кроком, який слід зробити, є оцінювання технічних параметрів наявних технічних засобів та впровадження заходів по їх заміні або модернізації.

Підвищення ефективності роботи персоналу залежить від великої кількості факторів. Як раніше вказувалося, на підприємстві є недоліки в системі мотивації працюючих, що проявляються в невисокому рівні оплати праці та в малій зацікавленості працівників в кінцевих результатах роботи. Не забезпечується взаємозв'язок між темпами зростання середньої заробітної плати та темпами продуктивності праці. Крім того, підприємство утримує значно більшу кількість працівників, ніж це передбачено його штатним розписом. Робота на підприємстві вимагає від працівників строгого дотримання особистої гігієни та санітарного стану, умови праці в силу специфіки виробництва є не зовсім сприятливими.

Для підвищення ефективності праці в ТзОВ «Хінкель-Когут» доцільними є заходи, які реалізують наступні напрямки управління персоналом:

- вдосконалення системи винагородження працівників, встановлення залежності між оплатою праці та рівнем її продуктивності, підвищення мотивації працюючих відповідно до їх запитів та потреб;
- поліпшення умов праці, раціоналізація режимів праці, скорочення плинності;
- подолання монотонності праці через розподіл трудових функцій;
- створення умов для реалізації особистої ініціативи працюючих, врахування їх професійних навиків та досвіду;
- вдосконалення трудових навиків працівників, підвищення кваліфікації, навчання та атестація персоналу;
- ефективна система управління персоналом, чітке розмежування прав та обов'язків в менеджменті підприємства;

- здійснення заходів із соціального захисту працівників з орієнтацією на переважання в їх складі жінок.

Значне підвищення ефективності підприємства забезпечує вдосконалення управління оборотними активами. За підсумками минулого року досліджуване підприємство досягнуло позитивних зрушень в рівні ефективності оборотних активів, проте досягнутий рівень вимагає подальших управлінських рішень в даному напрямку. Підприємству доцільно реалізувати напрямки, які пропонувалися для підвищення оборотності запасів сировини, матеріалів та готової продукції.

Крім рекомендацій щодо взаємовідносин з дебіторами, які були обґрунтовані в контексті підвищення ефективності продаж продукції, пропонується переглянути кредитну політику підприємства в напрямку завоювання нових клієнтів та розширення збуту за рахунок цінового стимулювання.

Із проведеного аналізу видно, що підприємство має значні суми кредиторської заборгованості, які значно перевищують наявні суми заборгованості по дебіторах, що може спровокувати загрозу банкрутства. В цьому аспекті вимагається вдосконалення роботи з кредиторами та пошук потенційних інвесторів для підприємства.

Грамотна реалізація запропонованих заходів з підвищення ефективності ТзОВ «Хінкель-Когут» дозволить підприємству наростити свій конкурентний потенціал, підвищити обсяги реалізації та прибутковість, забезпечити економічне зростання.

ВИСНОВКИ

Поняття ефективності відображає результативність та конкурентну силу підприємства, а сам її рівень формується під впливом різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Природа ефективності є складною, тому її можна характеризувати з різних сторін, зокрема, економічної, організаційної, соціальної, екологічної, технічної, інформаційної. Так само ефективність можна класифікувати за різними ознаками, виділяючи таким чином ті аспекти ефективності, які на сьогодні для підприємства є найбільш пріоритетними. Зважаючи на нинішнє нестабільне зовнішнє середовище, для більшості промислових підприємств важливо досягнути адаптивної ефективності.

Виходячи із змісту ефективності, управління нею інтегрується у всі управлінські господарські рішення, а сам механізм управління об'єднує різні інструменти та напрямки впливу, зокрема, планування, організацію, контроль, мотивування діяльності. Стратегічний підхід до розвитку підприємства вимагає включення в функції механізму управління ефективністю функції визначення цілей. Механізм управління ефективністю є комплексом методів, принципів, інструментів, форм, організації, підсистем та функцій управління, які взаємодіють в напрямку забезпечення ефективної підприємницької діяльності.

Основою для управлінських впливів є система показників, які вимірюють рівень та якість ефективності. Система показників ефективності повинна забезпечувати вимірювання як загальної, так і ресурсної ефективності підприємства, ефективності окремих структурних підрозділів, бізнес-процесів, проєктів та господарських операцій. Критерій ефективності встановлюється із співвідношення результату (ефекту, вигоди) до витрат на їх досягнення. Тому найчастіше в його якості виступає величина прибутковості або продуктивності праці. З позицій вартісно-орієнтованого підходу критерієм ефективності підприємства є його вартість, як його здатність генерувати додаткову вартість. Основні показники господарювання найкращим чином вимірюються системою показників рентабельності, які оцінюють створення прибутку різними активами,

процесами, діями. Для характеристики ефективності формування і використання ресурсів підприємства існують показники, які забезпечують комплексну їх оцінку. Розрізняють показники ефективності основних засобів, оборотних коштів, матеріалів, трудових ресурсів, інвестицій, інтелектуальних та інформаційних ресурсів. Для оцінювання ефективності управлінської діяльності слугують показники ефективності окремих її напрямків: маркетингової, фінансової, інвестиційно-інноваційної, операційної, логістичної, тощо. Система оцінювання ефективності підприємства повинна забезпечувати потреби управління в аналізі ситуації та обґрунтуванні стратегічних та тактичних рішень щодо ефективного розвитку.

Ефективність діяльності підприємства визначається сферою підприємництва, ринковою кон'єктурою, фаховою спроможністю менеджменту та іншими обставинами. Досліджуване в роботі ТзОВ «Хінкель-Когут» відноситься до м'ясної галузі, організує виробництво оболонки для ковбасних виробів. Обмежуючим фактором для виробництва є сировинна база, а саме забій худоби. Зважаючи на несприятливі тенденції розвитку вітчизняного тваринництва, підприємство переробляє і вітчизняну і закордонну сировину, тим самим балансує сировинні ризики. Підприємство тривалий час присутнє на ринку, має значну частку експортних поставок, широкий асортимент, який задовольняє вимоги будь-якого споживача. Потенціал підприємства дозволяє йому проводити відносно стабільну господарську діяльність, яка характеризується сталими обсягами реалізації основної продукції та забезпеченням прибуткової діяльності. Водночас має місце скорочення чистої вартості підприємства, вивільнення працівників, що є передвісником погіршення умов для забезпечення ефективної діяльності.

Оцінювання загальної ефективності підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

- прибутковість підприємства мало пов'язана з обсягами реалізації, залежить від рівня операційних витрат та має спадну динаміку протягом останніх 3-х років;

- валовий прибуток підприємства визначається рівнем закупівельних цін на сировину;
- виручка від реалізації продукції в останні 2-а роки не покриває всіх витрат на її створення, прибуток в основному забезпечується перепродажем штучних оболонок;
- рентабельність операційної діяльності є нижче середньогалузевих показників;
- основною статтею витрат для підприємства є витрати на сировину, тому центром управління ефективністю є питання логістики – закупок сировини, транспортування, складування;
- в структурі витрат підвищується частка оплати праці, що є довгостроковим трендом;
- показники рентабельності капіталу підприємства мають спадну динаміку, що є наслідком постійного зменшення величини прибутку;
- чиста вартість підприємства зростає, що свідчить про його потенційні можливості.

Дослідження ресурсної ефективності підприємств дозволяє зробити наступні висновки:

- має місце скорочення величини чистого прибутку в розрахунку на одного працівника; показник продуктивності праці має хвилеподібну динаміку, чисельність персоналу не завжди узгоджується з обсягами виробництва та реалізації продукції; між темпами зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати в окремі періоди спостерігається суперечливий взаємозв'язок; на підприємстві невисокий рівень оплати праці, що обумовлює невисоку зацікавленість в результатах праці та низьку мотивацію до трудової діяльності;
- в структурі основних засобів зростає частка пасивної частини, що негативно позначається на показнику фондоддачі; фондоддача основних засобів має нестабільну динаміку; відслідковується тенденція до збільшення зносу основних засобів, зменшення коефіцієнта їх оновлення та збільшення коефіцієнта їх вибуття;

- рентабельність оборотних активів підприємства має стійку динаміку до зменшення; спостерігається прискорення оборотності оборотних активів, що супроводжується абсолютним та відносним вивільненням оборотних коштів; показники оборотності запасів та дебіторської заборгованості є нижчими від середньогалузевих; має місце значне залучення чужих коштів в оборот.

Відсутність належного стратегічного та поточного планування є однією із причин спадної динаміки прибутковості та нестабільності в формуванні практично всіх показників ефективності досліджуваного підприємства. Рекомендується обирати стратегію, яка об'єднувала б різні стратегічні підходи і дозволяла б реалізувати місію підприємства та його пріоритетні цілі. Функції стратегії ефективності може виконувати як загальна стратегія підприємства, так і окрема стратегія нарощення прибутковості, які доцільно створювати за традиційним алгоритмом, який передбачає широке використання методології системного аналізу. При цьому важливо оцінити фактори, які сприяють ефективності, і фактори, які є для неї бар'єром, з тим, щоб максимально використати наявні можливості та запобігти несприятливим загрозам. Доцільною є розробка та впровадження на підприємстві стратегічної моделі управління прибутковістю.

Із всього різноманіття стратегій підвищення прибутковості для ТЗОВ «Хінкель-Когут» пропонується стратегія «задовільного» прибутку, яка передбачає стабілізацію темпів зростання прибутку та підвищення рівня прибутковості продукції. Саме низька прибутковість продукції є Ахіллесовою п'ятою в системі управління ефективністю підприємства. Основними завданнями стратегії управління прибутком є: збалансування розміру прибутку з потенційними можливостями підприємства; забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності; підвищення конкурентоздатності підприємства на основі оптимізації розподілу та використання прибутку; забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності; підвищення ринкової вартості підприємства.

Механізми стратегічного управління прибутковістю підприємства стосуються переважно маркетингової сфери та сфери управління витратами.

Пропонується відстоювання інтересів підприємства при укладенні контрактів на поставку продукції зарубіжним партнерам, розширення кола споживачів за рахунок їх цінового стимулювання.

В управлінні витратами доцільним є пошук нових постачальників сировини з привабливішими умовами. Рекомендується введення лімітів на окремі статті витрат та забезпечення контролю за їх дотриманням. Одночасно добре було б запровадити порядок стимулювання за показники економії витрат. Для вдосконалення управління ефективністю доцільно організаційно виділити функцію управління прибутком, ввівши в структуру менеджменту посаду фахівця з контролінгу. Планування прибутку на підприємстві слід переорієнтувати з позиції «від досягнутого рівня» на позицію «отримання цільового прибутку». На підприємстві вимагається побудова мотиваційної системи, яка б зацікавлювала б у зростанні показників ефективності.

Вдосконалення управління прибутковістю ТзОВ «Хінкель-Когут» передбачає опрацювання менеджментом підприємства переваг та можливостей запровадження механізмів, передбачених сучасними управлінськими концепціями, зокрема KPI, BSC, MRPII. Основні заходи з підвищення ефективності підприємства повинні знаходитися в площині підвищення ефективності продажів; скорочення операційних витрат; підвищення ефективності роботи персоналу; підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 121-124. URL: <http://journals.khnu.km.ua> (дата звернення 20.09.2021).
2. Панкратов А. Б. Результативность труда как социально-экономическая категория . Проблемы экономики и менеджмента. 2011. № 1. С. 7-18. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата звернення 20.09.2021).
3. Лимарев Ю. А. Эволюция категории "эффективность" в экономической науке Universum: Экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2014. № 4. URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/1169> (дата звернення 20.09.2021).
4. Коган А. Б. Теоретические аспекты эффективности экономических систем. Вестник ОГУ. 2006. № 8. С. 45-55. URL: http://vestnik.osu.ru/2006_8/8.pdf (дата звернення 20.09.2021).
5. Васин С. М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием. Вектор науки ТГУ. 2012. № 4. С. 229-232. URL: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site1238/html/media82108/53_vasin.pdf (дата звернення 20.09.2021).
6. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, О. Г. Мендрул [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2009. 439 с.
7. Караман М. М. О сущности эффективности и экономической эффективности сельскохозяйственного производства в переходный период к рыночной экономике, их критерии и показатели. Экономика Крыма. Научно-практический журнал. 2002. № 4. С. 10 – 13.
8. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018 Випуск 20, частина 3. С. 174-177. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf (дата звернення 20.09.2021).

9. Братанич М.В. Класифікація видів і форм прояву ефективності. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73189.doc.htm (дата звернення 20.09.2021).
10. Кобелєв В.М., Слатін Л.Ю., Соколов К.Ю. Методичні підходи щодо визначення і оцінки господарської діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2014. № 33 (1076). С. 98-109. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 25.09.2021).
11. Евдокимова Т.В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности. Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. №3 (23). С. 22-27. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата звернення 25.09.2021).
12. Уотермен Р. Фактор обновления. М.: Прогресс. 1988. 363 с.
13. Ансофф И. Стратегическое управление. М. 1989. 358 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/20052/>(дата звернення 25.09.2021).
14. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. Донецк : ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
15. Организация процессов управления. Монография / ред. Г. Х. Попов. М.: Экономика, 1975. - 279 с.
16. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учеб. пособ. М.: ДсКА, 1998. 304 с.
17. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская., В.М. Луцковский и др. Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. 252с.
18. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/2986> (дата звернення 25.09.2021).
19. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/2\(40\)/pdf/14-Lazareva.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/2(40)/pdf/14-Lazareva.pdf) (дата звернення 27.09.2021).
20. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-

- Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.
21. Armstrong M. Managing Performance: Performance Management in Action / M. Armstrong, A. Baron. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 192 p.
 22. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія/ Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
 23. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.
 24. Жулай Г.С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. Агросвіт. 2015. №20. С. 94-97. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 29.09.2021).
 25. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 32. Ужгород 2011. С. 130-136. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/5867> (дата звернення 29.09.2021).
 26. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016 № 1 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744> (дата звернення 29.09.2021).
 27. Показатели эффективности деятельности предприятия: критерии и оценка URL: <https://www.kom-dir.ru> (дата звернення 29.09.2021).
 28. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / ред. С.В. Мочерний Л.: Світ, 2005. Т. 1 : А - Н. 616 с.
 29. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2000. № 6. С. 24–32.
 30. Економічна ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств : стан, проблеми, перспективи : монографія / Березівський П. С., Онисько С. М., Садура О. Б. Л. : 2007. 167 с.
 31. Економіка виробничого підприємництва : навч. посіб. / За ред Й.М. Петровича.[2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, КОО, 2001. – 405 с.

32. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія К. : Логос, 2013. 204 с.
33. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення 30.09.2021).
34. Ткачук Г.Ю. Підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 1 (31). с 366-378. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 30.09.2021).
35. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. №2. С. 63-68. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7735> (дата звернення 30.09.2021).
36. Луцик М.В. Управління формуванням та використанням інтелектуальних ресурсів в економіці України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Спеціальність 08.00.03 - економіка та управління національним господарством Львів-2015. 191с. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_lutsyk.pdf (дата звернення 2.10.2021).
37. Виробництво окремих видів промислової продукції за 2011–2020 роки. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 5.10.2021).
38. Аналіз ковбасних виробів в Україні. 2021р. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-2020-god-1> (дата звернення 6.10.2021).
39. Хінкель когут. Натуральні ковбасні оболонки. URL: <http://www.hinkel-kogut.com.ua/> (дата звернення 2.10.2021).
40. Підприємства. Ковбасні оболонки. URL: <https://agrocatalog.info/ua> (дата

- звернення 2.10.2021).
41. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2020 роки. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 2.10.2021).
 42. Про затвердження методики оцінки майна. Постанова Кабінету Міністрів від 10.12.2003р. №189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1891-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення 13.10.2021).
 43. Ряховська А. Факторний аналіз ефективності використання основних фондів металургійного підприємства. Економічний аналіз. 2020. Вип.12. Частина 4. С. 25-29. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 13.10.2021).
 44. Сікетіна Н.Г., Іпатова А.П., Овод М.А. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2018. № 47(1323). С. 78-81. URL: vestnik_KhPI_2018_47_Sikietina_Analiz_efektyvnosti.pdf (дата звернення 13.10.2021).
 45. Коефіцієнт оборотності запасів. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/293-oborotnist-zapasiv> (дата звернення 13.10.2021).
 46. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. URL: <https://www.finalon.com> (дата звернення 14.10.2021).
 47. Бойчук Н.Я. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності підприємства. Науковий Вісник Херсонського державного університету. Частина 1. 2016. Випуск 18. С. 66-70. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_18/1/19.pdf (дата звернення 15.10.2021).
 48. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. Економічний простір. 2017. №122. С. 159-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_122_17 (дата звернення 15.10.2021).

49. Бабушкина Е. А. Управление эффективностью компании. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/efficiency_factors.shtml (дата звернення 15.10.2021).
50. Ткачук Г.Ю., Ходаківська М.Д. Методичні засади управління прибутком підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/418.pdf> (дата звернення 15.10.2021).
51. Скалюк Р.В. Управління прибутком підприємств: стратегічний підхід. Фінанси, облік і аудит. 2013. Випуск 2(22). С.109-118. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 20.10.2021).
52. Блонська В.І., Нагірна А.Я. Стратегічне управління прибутком підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип.20.5. С. 146-152. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategichne-upravlinnya-pributkom-pidpriemstva> (дата звернення 20.10.2021).
53. Одіжний В.О. Стратегічний підхід до управління прибутком підприємства. Гроші, фінанси і кредит. 2017. Випуск 20. С.874-878. URL: <http://global-national.in.ua> (дата звернення 20.10.2021).
54. Сафина Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие. Казань: Казан. ун-т, 2018. – 123 с. URL: https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M._Upravlenie_KPI_uchebnoe_posobie.pdf (дата звернення 23.10.2021).
55. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск №6 (74). С. 160-167. URL: <https://er.knutd.edu.ua> (дата звернення 23.10.2021).
56. Вовк І. Проблеми автоматизації управління ресурсами підприємства засобами ERP-систем. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 2(5). URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/last-volume/89--erp-> (дата звернення 26.10.2021).
57. Варивода В.Р. Механізм управління запасами на промисловому підприємстві та напрями підвищення його ефективності. V Міжнародна науково-практична

інтернет-конференція «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті» (м. Одеса, 10-12 грудня 2014р.). URL: <https://economics.opu.ua/files/science/ipreed/2014/28.pdf> (дата звернення 26.10.2021).

58. Анализ хозяйственной деятельности URL: https://bstudy.net/689044/ekonomika/analiz_hozyaystvennoy_deyatelnost (дата звернення 26.10.2021).