

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Окопнік Елі

УДК 330.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління ефективністю діяльності ТОВ «Аленруд»

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Окопнік Елі
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Лесь Анастасія Володимирівна
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Окопнік Елі Управління ефективністю діяльності ТОВ «Аленруд». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В рамках роботи досліджено процес управління ефективністю діяльності ТОВ «Аленруд». Була проведена оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності та існуючої системи управління ефективністю на даному підприємстві. В роботі були запропоновані заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження прогресивних методів виробничої, маркетингової та інших видів діяльності. Для досягнення цієї мети були проведені анкетні опитування серед працівників підприємства, клієнтів і партнерів. Після проведення аналізу результатів опитувань було виявлено конкретні шляхи покращення функціонування підприємства відповідно до отриманих даних.

Ключові слова: ефективність, управління, управління діяльністю, управління ефективністю.

ABSTRACT

Okopnik Eli Management of the efficiency of activities of "Alenrud" LLC. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

As part of the work, the process of managing the effectiveness of the activities of "Alenrud" LLC was investigated. An assessment of the effectiveness of financial and economic activity and the existing system of efficiency management at this enterprise was carried out. In the work, measures were proposed to increase the efficiency of the enterprise by introducing progressive methods of production, marketing and other types of activities. To achieve this goal, questionnaire surveys were conducted among the company's employees, customers, and partners. After analyzing the results of the surveys, specific ways to improve the functioning of the enterprise were identified in accordance with the received data.

Keywords: efficiency, management, activity management, efficiency management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Суть та значення ефективності в діяльності підприємства.....	6
1.2. Види та особливості ефективності діяльності суб'єктів господарювання.....	9
1.3. Концепція управління ефективністю господарської діяльності підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “АЛЕНРУД”.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	21
2.3. Оцінка управління ефективністю виробничої діяльності підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “АЛЕНРУД”.....	30
3.1. Можливості та резерви підвищення ефективності діяльності на підприємстві.....	30
3.2. Впровадження системи аналізу і управління ефективністю діяльності ТОВ “Аленруд”.....	32
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови ринкової діяльності вимагають від підприємств підвищення ефективності виробництва і конкурентоздатності їхньої продукції та послуг. Це досягається завдяки впровадженню науково-технічних нововведень, ефективному управлінню виробництвом і гнучким формам господарювання. У таких умовах підприємства мусять постійно контролювати і підвищувати ефективність своєї діяльності.

Саме поняття ефективності, як важливої економічної категорії, було досліджено в економічній літературі, і воно залишається складним і багатогранним. До цього часу не існує єдиного чіткого визначення цієї категорії та універсальних критеріїв для її оцінки як за кількісними, так і за якісними показниками. Ця складність пояснюється різноманітністю і різнобічністю сутності ефективності.

Багато вчених, включаючи І. Бланка, А. Вакуленка, В. Василенка, Е. Гіляровського, О. Дейнеко, Н. Євдокімову, Л. Карася, М. Коротяєва, Л. Лігоненка, М. Мірошника, О. Олексюка, Р. Рапопорта, Б. Сербиновського, П. Табурчака, Е. Тарасова, Г. Швиданенка, Р. Юксвярова і інших, досліджували питання, пов'язані з ефективністю господарської діяльності підприємств.

Метою даної кваліфікаційної роботи є ретельне вивчення теоретичних аспектів та дослідження практичних питань, пов'язаних з оцінкою ефективності діяльності підприємства. Досягнення цієї мети передбачає вирішення наступних наукових та практичних завдань:

- Обґрунтування економічної сутності поняття "ефективність" у контексті підприємницької діяльності.
- Розгляд видової класифікації ефективності діяльності підприємства, що включає в себе різні аспекти оцінки результативності.
- Проведення докладного аналізу економічної діяльності об'єкта дослідження – ТОВ "Аленруд".
- Характеристика системи управління на підприємстві, включаючи

методи та підходи до управління ресурсами.

- Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства на основі фінансових звітів та показників продуктивності.
- Дослідження рівня управління ефективністю господарської діяльності підприємства і визначення його конкурентних переваг і недоліків.
- Виявлення можливих шляхів підвищення ефективності як господарської, так і фінансової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності ТОВ "Аленруд", що становить основу для подальших аналізів та розробки рекомендацій з покращення ефективності цього підприємства.

Предметом є система теоретичних, методологічних та практичних підходів, що пов'язані з системою управління ефективністю діяльності підприємства. У процесі виконання дослідження використовувалися наступні **методи**: методи порівняння, синтезу та аналізу використовувалися при опрацюванні теоретичної частини роботи, допомагаючи визначити основні теоретичні положення та підходи; методи балансового порівняння, узагальнення, дослідження динаміки та структурних змін застосовувалися при аналізі практичних розділів дослідження, щоб оцінити реальну діяльність підприємства.

Теоретичною та методологічною основою цього дослідження є концепції сучасної економічної теорії, а також результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління ефективністю господарської діяльності в умовах ринкової економіки.

Інформаційною базою цього дослідження є законодавчі та нормативні документи, що стосуються функціонування підприємств, а також статистичні дані, що стосуються діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота містить загалом 43 сторінок машинописного тексту, 14 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки, а також список використаних джерел, в якому зазначено 42 найменувань літературних джерел, використаних під час виконання дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та значення ефективності в діяльності підприємства

Ефективність – це складна економічна категорія, яка відображає відношення між досягнутими результатами і витратами ресурсів, вкладеними у їх досягнення. Зміст цього поняття досить різноманітний і не має єдиного визначення. Загалом, ефективність виробництва включає в себе комплексний показник продуктивності використання різних ресурсів в процесі господарської діяльності. Важливим аспектом ефективності є досягнення позитивних результатів, що сприяють досягненню цілей як окремого суб'єкта господарювання, так і всього суспільства.

В сучасних умовах, особливо внаслідок економічних криз та змін у законодавстві, багато підприємств можуть опинитися в умовах, коли їх діяльність призводить до збитків. У таких випадках важливо розрізнити терміни "ефективність" та "результативність". "Результативність діяльності" вказує на досягнення певних результатів, незалежно від того, чи вони є позитивними чи негативними. Таким чином, термін "результативність" може бути більш відповідним у випадках, коли підприємство працює збитково.

Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко під ефективністю розуміють відношення результату виробництва до витрат на його одержання, а збільшення цього відношення тлумачать як підвищення ефективності виробництв [29, с. 177].

Ю.Г. Левченко стверджує, що «ефективність полягає у співвідношенні суспільної корисності і затрат суспільної праці, що забезпечує її» [43].

В економічній енциклопедії за редакцією О.В. Березіна подається наступне визначення цієї категорії: «Ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат» [4,

с. 135].

В свою чергу «ефект» це досягнутий результат у різних формах вияву (матеріальний, грошовий, соціальний та ін.). На думку В.Г. Пасічника «... змістовне тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством.

Саме тому підвищення ефективності виробництва треба вважати конкретною формою цього закону...» [57, с. 144]. Досить вдалим є визначення ефективності, яке підтримується багатьма вітчизняними економістами, запропоноване В. Алексеєнко. Він трактує категорію ефективності як результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили [2].

Науковці допускають трактування такої категорії і як ефективність, і як результативність, з чим важко не погодитись, оскільки ці два явища не є тотожними, а взаємодоповнюючими, незважаючи на те, що результативність як явище частково охоплює показники економічної ефективності з метою визначення ступеня досягнення цілей підприємства, що видно з таких співвідношень (формули 1.1-1.2) [7, с. 153]:

$$E(\text{ефективність}) = \frac{(\text{ефект})}{\text{база}(\text{"ресурси"}, \text{"витрати"})} \quad (1.1)$$

$$R(\text{результативність}) = \frac{\text{Результати}}{\text{база}(\text{"ресурси"}, \text{"витрати"})} \quad (1.2)$$

В загальному вигляді, ефективність підприємства можна розглядати як співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю. Це співвідношення має певні закономірності на ринку: підвищення якості продукції може призвести як до збільшення виробничих витрат, так і до підвищення ціни. Проте важливо, щоб темпи зростання собівартості були нижчими за темпи збільшення ціни. Якщо спостерігається зворотний процес,

це свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства [7, с. 154].

Ефективність виробництва можна поліпшити передусім шляхом зменшення витрат на одиницю продукції та підвищення якості продукції. Здешевлення виробничих витрат та покращення якості продукції можливі завдяки впровадженню відповідних технологій виробництва та вдосконаленню організаційних процесів.

Ефективність виробництва є складним і багатогранним процесом, оскільки вона включає в себе багато аспектів і вимагає раціонального використання різних ресурсів, таких як робоча сила, засоби праці та предмети праці. Зростання ефективності виробництва можливе завдяки розумному управлінню цими ресурсами та оптимізації виробничих процесів.

Засоби виробництва та персонал підприємства використовуються для виробництва необхідної продукції та надання різних послуг суспільству. Це означає, що в процесі виробництва витрачаються жива праця (працівники) та уречевлені ресурси (засоби виробництва), і на виході отримується певний результат або ефект виробництва.

Ефективність виробництва, згідно з цим розумінням, визначається тим, наскільки наявні ресурси та рівень знань можуть бути оптимально використані для виробництва більшої кількості одного товару без втрати можливості виробити певну кількість іншого товару.

Оскільки процес виробництва включає в себе економічні, технічні та соціальні аспекти, то існують різні форми ефективності виробництва. В економічній літературі виділяють такі типи ефективності, як економічна, технічна та соціальна. Таким чином, ефективність виробництва має різноманітні аспекти та форми вияву.

1.2. Види та особливості ефективності діяльності суб'єктів господарювання

Так, ефективність виробництва може бути інтерпретована та використовуватися в різних контекстах для аналітичних оцінок та управлінських рішень. Враховуючи цю різноманітність понять і підходів до ефективності, важливим є виокремлення та класифікація її видів за різними ознаками. Кожен вид ефективності може мати своє практичне застосування в системі господарювання, в залежності від конкретних завдань і контексту.

Така систематизація дозволяє краще розуміти, аналізувати і керувати процесами виробництва та допомагає підприємствам та організаціям визначати, який аспект ефективності є для них найбільш важливим у конкретних умовах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки ефективності виробництва (діяльності)

№ з/п	Класифікаційна ознака	Ефективність
1	Наслідок отриманих результатів	економічна, соціальна, соціально-економічна
2	Характер здійснюваних витрат	застосовуваних ресурсів, витрат
3	Вид господарської діяльності	виробничої діяльності, торговельної діяльності, банківської діяльності, страхової діяльності, інші
4	Рівень об'єкта господарювання	економіки в цілому, галузі, об'єднання підприємств, структурного підрозділу підприємства, виробництва окремих видів продукції
5	Рівень оцінювання	рівня суспільства, рівня суб'єкта підприємництва (господарювання)
6	Умови оцінювання	реальна, розрахункова
7	Ступінь збільшення ефекту	первинна, мультиплікаційна, синергічна
8	Мета визначення	абсолютна, порівняльна
9	Місце одержання ефекту	локальна (комерційна), народногосподарська
10	Тип процесу	виробничих процесів, управління, інвестиційної діяльності, інноваційної діяльності, маркетингової діяльності, фінансової діяльності, інші

Джерело: [42, с. 54].

Класифікація ефективності за наслідками отриманих результатів є дуже важливою для оцінки різних аспектів діяльності підприємства. Згідно з цією класифікацією, існують такі основні види ефективності:

1. Економічна ефективність: Цей вид ефективності відображає результати виробництва в термінах вартості і прибутку. Він включає такі показники, як зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку, зменшення витрат на виробництво тощо. Економічна ефективність важлива для підприємства з точки зору фінансової стійкості і прибутковості.

2. Соціальна ефективність: Цей вид ефективності оцінює вплив діяльності підприємства на соціальні аспекти, такі як умови праці, життєвий рівень населення, екологічна безпека тощо. Він може включати показники, які вказують на покращення соціальних умов і добробуту споживачів.

3. Соціально-економічна ефективність: Цей вид ефективності поєднує обидва попередні види і відображає комплексний вплив діяльності підприємства як на економічні, так і на соціальні аспекти. Його оцінка враховує ефекти як у господарському, так і в соціальному вимірі.

Соціальна ефективність говорить про те, наскільки діяльність підприємства впливає на соціальні аспекти та якість життя людей. Це важливий аспект для сучасних підприємств, оскільки вони несуть відповідальність перед спільністю і суспільством в цілому. Оцінка соціальної ефективності може включати такі аспекти:

1. Умови праці і безпека: Якщо підприємство забезпечує своїх працівників безпечними та здоровими умовами праці, це може розглядатися як позитивний соціальний внесок. Це може включати контроль над рівнем травматизму, дотриманням норм безпеки, доступність медичних послуг на робочому місці тощо.

2. Зайнятість і створення нових робочих місць: Підприємства, які створюють нові робочі місця і сприяють зменшенню безробіття, роблять позитивний соціальний внесок до громади.

3. Екологічна безпека: Діяльність підприємства повинна бути екологічно безпечною, тобто не негативно впливати на навколишнє середовище. Це включає в себе дотримання екологічних норм і стандартів,

раціональне використання природних ресурсів та реалізацію екологічних програм.

4. Покращення якості життя: Якщо діяльність підприємства сприяє покращенню якості життя місцевого населення, наприклад, через покращення інфраструктури або надання споживачам якісних товарів і послуг, це може вважатися позитивним соціальним внеском.

Однак важливо також враховувати, що діяльність підприємства може мати негативні соціальні наслідки, такі як забруднення навколишнього середовища або погіршення умов життя населення. Тому соціальна відповідальність і збалансований підхід до досягнення економічної та соціальної ефективності є важливим завданням для багатьох підприємств.

Справді, соціальна ефективність підприємства не завжди може бути виміряна чіткими кількісними показниками, оскільки вона часто охоплює кілька аспектів, які не обов'язково виражаються у фінансових цифрах. Проте деякі показники та співвідношення можуть бути корисними для оцінки соціальної ефективності підприємства, і одним із них є питома вага прибутку, спрямованого на соціальні заходи, в загальній масі чистого прибутку.

Цей показник вказує на те, яка частина прибутку підприємства витрачається на соціальні ініціативи та благодійність. Висока питома вага прибутку, яка спрямовується на соціальні заходи, може бути індикатором того, що підприємство відчуває відповідальність перед суспільством і спрямовує частину своїх ресурсів на поліпшення соціальних умов та якості життя населення.

Порівняння величини цього прибутку на одного середньооблікового працівника підприємства може також вказати на те, як ці зусилля розподіляються на рівні працівників. Якщо ця величина вища, то це може свідчити про те, що кожен співробітник підприємства отримує більше соціальних вигід або підтримки від компанії.

Ці показники несуть важливу інформацію про те, як підприємство сприяє соціальним аспектам та добробуту свого персоналу та спільноти [29, с. 156].

Технологічна ефективність виробництва грає ключову роль у забезпеченні економічної ефективності підприємства та визначає, наскільки продуктивно використовуються технічні та технологічні ресурси підприємства. Вона відображає, наскільки оптимально підприємство використовує свої технічні можливості та процеси виробництва.

Технологічна ефективність включає в себе різні аспекти, такі як:

1. Використання сучасних технологій: Застосування сучасних інноваційних технологій дозволяє підприємствам підвищити продуктивність і знизити витрати.

2. Оптимізація процесів виробництва: Ретельне планування і керування процесами виробництва може допомогти використовувати ресурси більш ефективно та знижувати зайві витрати.

3. Використання матеріалів і енергії: Ефективне використання матеріалів і енергії в процесі виробництва може зменшити собівартість продукції і вплинути на екологічну ефективність.

4. Модернізація обладнання: Заміна застарілого обладнання на більш продуктивне і енергоефективне може підвищити технологічну ефективність.

Екологічна ефективність важлива для забезпечення сталого розвитку та збереження навколишнього середовища. При дотриманні екологічних стандартів та практик виробництва підприємство може знизити свій негативний вплив на природу і сприяти створенню більш екологічно безпечного середовища для працівників та суспільства в цілому.

Соціальна ефективність також важлива, оскільки підприємство повинно брати до уваги благополуччя свого персоналу і вплив на якість життя спільноти, де воно функціонує. Соціально відповідальні підприємства дбають про безпеку і умови праці, надають можливості для розвитку працівників, сприяють створенню робочих місць і покращенню якості життя усієї громади.

Таким чином, технологічна, екологічна та соціальна ефективність взаємопов'язані і доповнюють одна одну для досягнення сталого розвитку і оптимального функціонування підприємства.

1.3. Концепція управління ефективністю господарської діяльності підприємства

Ефективність виробництва охоплює багато аспектів і відображає співвідношення між витратами та результатами господарської діяльності підприємства. Це включає в себе економію ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, використання капіталу і інвестицій для досягнення кращих результатів. Важливою є також фінансова стійкість та управлінська діяльність підприємства, оскільки вони можуть впливати на його здатність до підвищення ефективності. Ефективність виробництва обговорюється в контексті балансу між різними чинниками і вимагає комплексного підходу для досягнення оптимальних результатів.

Важливо розуміти, що ресурси, які впливають на ефективність підприємства, можуть бути різними і залежать від конкретних умов та специфіки підприємства. Проте у звичайних умовах на ринку розгляд різноманітних факторів дозволяє отримати найбільш точну і адекватну оцінку стану підприємства. Економічний ефект враховує різні значущі показники, що відображають як проміжні, так і кінцеві результати господарської діяльності підприємства (формула 1.3) [12, с. 395].

Економічна ефективність виробництва має різноманітні форми прояву, включаючи показники, такі як зростання продуктивності праці, збільшення обсягу товарообігу, збільшення прибутку, зниження фондомісткості та інші. У той час як соціальна ефективність включає в себе поліпшення умов праці та зростання життєвого рівня населення.

$$e = \frac{E \rightarrow \max}{B \rightarrow \min} \quad (1.3)$$

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

Вивчення питань ефективності використання економічних ресурсів є складним та багатогранним завданням у сучасній науці як в Україні, так і в

зарубіжних дослідженнях. Визначення ефективності господарської діяльності має велике значення як для наукових розробок, так і для практичного використання. Ця метрика дозволяє оцінити результативність підприємства, провести аналіз різних структурних підрозділів та напрямків діяльності, а також визначити стратегію розвитку, розробити довгостроковий прогноз і плани, і визначити результати використання всіх витрачених ресурсів, таких як обладнання, робоча сила, інформація та інше.

Створення системи показників ефективності господарської діяльності має кілька цілей:

- Створення умов для виявлення можливих резервів для підвищення ефективності.
- Врахування всіх видів ресурсів, які використовуються на підприємстві.
- Стимулювання використання всіх наявних резервів на підприємстві.
- Виконання критеріальної функції.

Це допомагає підприємствам здійснювати більш об'єктивну оцінку їхньої продуктивності і визначати шляхи подальшого розвитку [12, с. 396].

Визначено три основні системи критеріальних показників для оцінки ефективності господарської діяльності [12, с. 396]:

1. Система, заснована на остаточних результатах: включає показники, які відображають фінансові та господарські результати підприємства, такі як прибуток до оподаткування, оподатковуваний прибуток, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій та інші.

2. Система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності: включає показники, що оцінюють продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частку фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, частку браку,

фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу та інші.

3. Система, заснована на формах і методах роботи з персоналом: оцінює показники, які характеризують кадрову політику та взаємодію з персоналом, включаючи плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, структуру професійної кваліфікації, співвідношення між виробничим і адміністративним персоналом, соціальну структуру персоналу, рівномірність завантаження працівників, витрати на одного працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість роботи та інші показники [12].

Система показників ефективності господарської діяльності має важливі завдання та вимоги:

Відображати всі види витрат: Система повинна враховувати всі ресурси, що використовуються на підприємстві, включаючи фінансові, людські, матеріальні ресурси, інформацію тощо.

Створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності: Система має допомагати ідентифікувати області, в яких можна покращити ефективність діяльності.

Стимулювати використання всіх резервів: Показники ефективності повинні надихати персонал і керівництво до дій, спрямованих на збільшення результативності і зменшення витрат.

Забезпечувати інформацією всі ланки управлінської ієрархії: Інформація про ефективність має бути доступною на різних рівнях управління, від робочого персоналу до вищого керівництва.

Виконувати критеріальну функцію: Показники мають бути критеріями для оцінки результатів та формулювання рішень щодо стратегії розвитку підприємства.

Кожна група має свої конкретні показники, які допомагають здійснювати оцінку та аналіз ефективності у відповідних аспектах діяльності підприємства. Такий підхід допомагає керівництву приймати інформовані рішення щодо стратегії та оптимізації бізнесу (табл. 1.2).

Ці специфічні показники допомагають створити більш деталізовану картину ефективності підприємства, оцінивши ступінь використання його ресурсів та можливостей. Ось деякі приклади таких специфічних показників.

Таблиця 1.2

Система показників ефективності виробництва

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	Темпи зростання продуктивності праці	Загальна фондівдача (за обсягом продукції)	Оборотність оборотних коштів
Прибуток на одиницю загальних витрат	Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	Фондовіддача активної частини основних фондів	Рентабельність оборотних коштів
Рентабельність виробництва	Відносне вивільнення працівників	Рентабельність основних фондів	Відносне вивільнення оборотних коштів
Затрати на одиницю товарної продукції	Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	Фондомісткість одиниці продукції	Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)
Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	Трудомісткість одиниці продукції	Матеріаломісткість одиниці продукції	Рентабельність капітальних вкладень
Народногосподарський ефект використання одиниці продукції	Зарплатомісткість одиниці продукції	Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів	Строк окупності капітальних вкладень

Джерело: [47, с. 54].

Використання цих специфічних показників допомагає підприємству не лише зрозуміти загальний стан справ, але і виявити конкретні сфери, де можуть бути покращення та оптимізація, сприяючи підвищенню ефективності виробництва та господарювання.

Зрозуміло, що система показників ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання може бути дуже різноманітною та включати різні групи показників для оцінки ефективності на різних рівнях і аспектах діяльності. Ось короткий огляд окремих груп показників:

1. Ефективність використання основних засобів: Ця група

показників оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує свої постійні активи (наприклад, машини, обладнання, нерухомість) для досягнення своїх цілей.

2. Ефективність використання оборотних фондів: Ці показники визначають, як ефективно підприємство управляє своїми поточними активами та оборотними коштами для забезпечення нормальної діяльності.

3. Ефективність використання праці (трудових ресурсів): Це важливі показники, які вказують на те, наскільки продуктивно використовується робоча сила на підприємстві, включаючи питому вагу праці в собівартості продукції, продуктивність праці, якість праці, трудомісткість тощо.

4. Ефективність окремих видів діяльності: Ці показники спеціалізуються на оцінці ефективності конкретних сфер або видів діяльності підприємства, таких як виробництво, маркетинг, дистрибуція тощо.

5. Узагальнюючі показники ефективності: Ці показники намагаються об'єднати різні аспекти ефективності для створення загальної картини про продуктивність підприємства як цілісної системи.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “АЛЕНРУД”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Аленруд" має цікаву історію свого становлення та діяльності. Воно було створене 27 серпня 2003 року в результаті реорганізації Черняхівського хлібозаводу, яке було засноване у 1994 році. Ця організація славилася своїм високоякісним вівсяним печивом ще за радянських часів.

Після зміни власника підприємства залишилася незмінною технологія виробництва, використовуючи виробництво товарів найвищої якості. Розташування підприємства: Житомирська область, місто Черняхів, вулиця Коростенська, 101.

Підприємство провело роботи з відновлення та реконструкції обладнання і налагодило роботу двох машинних ліній з виготовлення печива. Перші кілограми продукції були випущені 11 листопада 2003 року. "Аленруд" відновило традицію виготовлення класичного вівсяного печива та поширило асортимент до 9 видів, включаючи вівсяне печиво з різними начинками, а також вівсяний малюк і вівсяний малюк зі згущеним молоком.

Цікаво дізнатися, як підприємство "Аленруд" розвивалося з часу свого створення. В 2003 році вони зареєстрували торгову марку "Руден" з девізом "Наша якість – Ваше здоров'я". Важливою була увага до якості сировини для виробництва продукції. За цей період була створена сучасна виробнича база з власною лабораторією, компанія набрала досвід і отримала позитивний імідж виробника.

У 2022 році підприємство змінило назву на Товариство з обмеженою відповідальністю "Аленруд". Зараз вони розпоряджаються двома цехами для виробництва кондитерських виробів, складськими та адміністративними приміщеннями, земельними ділянками та власним автотранспортом.

Виробництво "Аленруд" користується попитом не лише в Черняхівському районі і має намір розширювати свою продукцію.

Організаційна структура ТОВ "Аленруд" представлена на рис. 2.1.

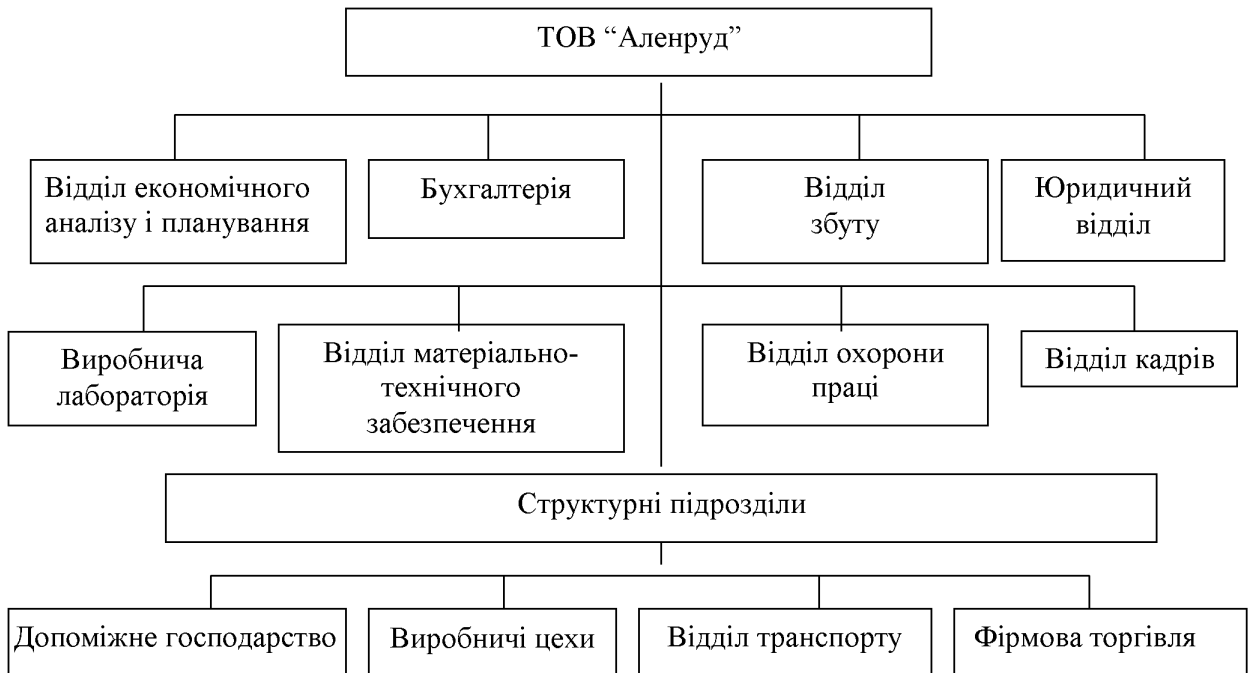


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "Аленруд"

Джерело: [дослідження автора]

Органи управління ТОВ "Аленруд" включають:

Загальні збори засновників: Вищим керівним органом Товариства є збори Засновників або їх представників. Представники засновників призначаються ними постійно або на певний строк. Засновники мають голоси, пропорційні їх частині у Статутному фонді. Збори вважаються повноважними, якщо на них присутні працівники-співвласники, які володіють у сукупності більш як 60% голосів. Притом працівники, які володіють більш як 20% голосів, мають право скликати позачергові збори в будь-який час.

Дирекція: Це керівний орган підприємства, який відповідає за проведення повсякденного управління діяльністю компанії. Дирекція реалізує рішення, прийняті загальними зборами засновників та забезпечує виконання стратегії та завдань підприємства.

Щоб оцінити стан господарської діяльності ТОВ "Аленруд", слід

аналізувати основні показники, які визначають прибутковість, ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Цей аналіз допоможе зрозуміти, як добре ведеться діяльність і які можливості є для покращення. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ "Аленруд"**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р.	
		2020	2021	2022	+, -	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	5671,50	5702,20	5748,10	76,60	1,4
2	Собівартість продукції, тис.грн.	4274,9	4141,8	4087,2	-187,7	-4,39
3	Валовий прибуток, тис.грн.	1396,60	1560,40	1661,90	265,30	18,9
4	Чистий прибуток, тис.грн.	568,10	611,70	514,30	-53,80	-9,5
5	Середньооблікова чисельність працівників, чол	465	467	475	10	2,15
6	Середньорічна вартість: тис.грн.					
	- необоротних активів	7189,50	7651,90	8031,90	842,40	11,7
	- оборотних активів	2979,45	3177,90	3487,65	508,20	17,1
7	Фондовіддача, грн.	0,78	0,75	0,72	-0,06	-7,7
8	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,90	1,79	1,65	-0,26	-0,13
9	Продуктивність праці, тис.грн./чол.	12,2	12,2	12,1	-0,1	-0,78
10	Рентабельність господарської діяльності, %	7,94	8,90	7,25	-0,69	-

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

З таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки щодо господарської діяльності ТОВ "Аленруд":

Обсяги діяльності підприємства зростали протягом трьох років і досягли 7185,10 тис. грн у 2022 році, що на 95,70 тис. грн або 1,34% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про стійкий ріст бізнесу та його успішну динаміку.

Чистий дохід також збільшувався і в 2022 році склав 5748,1 тис. грн, що на 76,6 тис. грн або 1,35% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про збільшення прибутковості підприємства.

Вартість активів підприємства постійно зростала, включаючи оборотні і необоротні активи, що зросли на 17,1% і 11,7% відповідно. Придбання нового обладнання свідчить про стратегічне інвестування в розвиток.

Збільшення кількості працівників на 1 працівника вказує на розширення діяльності підприємства, що може бути результатом зростання обсягів виробництва та обслуговування ринку.

Хоча продуктивність праці зменшилась на 4,3%, це може бути результатом впровадження нового обладнання або інших факторів, і це не обов'язково негативний сигнал.

Загальний висновок полягає в тому, що ТОВ "Аленруд" володіє значним потенціалом для подальшого розвитку та розширення виробництва. Підприємство активно росте, розширює асортимент продукції та шукає нові можливості на ринку. Це свідчить про його успішну стратегію та здатність адаптуватися до змінних умов.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ "Аленруд" є важливою частиною оцінки його ефективності та стійкості. Нижче наведені основні висновки з таблиці 2.2 щодо фінансового стану підприємства за останні три роки:

Підприємство не отримувало надзвичайних доходів протягом розглянутого періоду, що свідчить про стабільну природу доходів.

Обсяг чистого доходу від реалізації продукції та послуг зріс на 1,35 тис. грн у 2022 році, порівняно з 2020 роком. Це позитивний сигнал і свідчить про збільшення прибутковості підприємства.

Інші операційні доходи зросли в 2022 році, становлячи 3684 тис. грн. Проте, порівняно з 2020 роком, обсяг цих доходів зменшився на 3,64%. Це може бути пов'язано зі змінами в діловій активності підприємства або іншими факторами.

Дохід від участі в капіталі та інші фінансові доходи зменшилися на 48,5% та 72,3% відповідно. Це може вказувати на те, що підприємство не отримувало великих прибутків від інвестиційних джерел.

У цілому, фінансовий аналіз показує певний ріст доходів від реалізації продукції та послуг, але спад інших фінансових доходів. Важливо продовжувати вивчати фінансовий стан підприємства для забезпечення стійкості та подальшого розвитку.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури доходів ТОВ “Аленруд”

№ з/п	Види доходів	Роки						Відхилення 2022р. до 2020р.		
		2020		2021		2022		+/-	%	п/с
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
1	Чистий дохід від реалізації продукції	5671,5	58,74	5702,2	60,96	5748,1	60,44	76,6	1,35	1,69
2	Інший операційний дохід	3783,8	39,19	3509,7	37,52	3684,0	38,74	-99,8	-3,64	-0,46
3	Доход від участі в капіталі	70,9	0,73	0,0	0,00	22,4	0,24	-48,5	-69,41	-0,50
4	Інші фінансові доходи	128,5	1,33	142,3	1,52	56,2	0,59	-72,3	-57,26	-0,74
	Усього доходів	9654,7	100,00	9354,2	100,00	9510,7	100,00	-144,0	-2,49	0,00

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Прибуток підприємства може бути розглянутий як різниця між доходами та витратами за певний проміжок часу. Цей баланс між доходами та витратами є ключовим елементом в оцінці ефективності господарської діяльності підприємства. Підприємство може збільшити свій прибуток, збільшуючи доходи, знижуючи витрати або обидва разом. Одночасне управління як доходами, так і витратами допомагає підприємству досягати стійкого фінансового стану і досягати більш високої рентабельності.

Проведемо аналіз операційних витрат ТОВ “Аленруд” за 2020-2022 рр., а результати аналізу узагальнимо в таблиці 2.3.

За даними таблиці 2.3 матеріальні витрати та амортизація ТОВ “Аленруд” мали тенденцію до збільшення, виходячи із того, що

збільшувалися обсяги господарської діяльності.

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат ТОВ “Аленруд”

№ з/п	Елементи операційних витрат	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
		2020		2021		2022		+/-	%	п/с
		тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%			
1	Матеріальні витрати	3034,3	67,56	2829,7	65,01	3320,1	71,44	285,8	9,42	3,88
2	Витрати на оплату праці	329,3	7,33	427,6	9,82	303,3	6,53	-26,0	-7,90	-0,81
3	Відрахування на соціальні заходи	351,8	7,83	363,4	8,35	325,3	7,00	-26,5	-7,53	-0,83
4	Амортизація	226,7	5,05	433,5	9,96	324,8	6,99	98,1	43,27	1,94
5	Інші витрати	549,2	12,23	298,3	6,85	374,0	8,05	-175,2	-31,90	-4,18
6	Разом	4491,3	100,0	4352,5	100,0	4647,5	100	156,2	3,48	0,00

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Зміни в структурі витрат можуть вказувати на тенденції управління витратами та можуть впливати на загальну ефективність підприємства. Ваш вказівник на зміни в питомій вазі затрат є важливим сигналом. Наприклад, збільшення питомої ваги затрат може вказувати на зростання витрат на певні види діяльності, які можуть бути неефективними або вимагати оптимізації.

Щодо ліквідності, вона є ключовою для фінансової стійкості підприємства. Вона вказує на те, наскільки легко підприємство може виконувати свої поточні зобов'язання. Аналіз цих показників допоможе визначити, наскільки підприємство готове виконувати свої фінансові зобов'язання і уникати фінансових проблем (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ “Аленруд”

№ з/п	Показники	Нормат. значення	Роки			2022 р. до 2020 р., +/-
			2020	2021	2022	
1	Загальний коефіцієнт покриття	>1	1,48	1,71	1,22	-0,26
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,42	0,55	0,34	-0,08
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,26	0,31	0,12	-0,14
4	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	>0,2	0,29	0,30	0,31	0,02
5	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,72	0,68	0,72	0,0

Аналіз ліквідності і платоспроможності підприємства є важливим елементом фінансового аналізу. Ліквідність показує, наскільки легко підприємство може виконувати свої фінансові зобов'язання в поточному періоді, використовуючи свої поточні активи. Показники, які ви навели, вказують на те, що підприємство мало проблеми зі сплатенням своїх зобов'язань у минулих роках, але в 2022 році ситуація стала складнішою. Коефіцієнт покриття зобов'язань вказує на те, наскільки оборотні активи здатні покрити поточні зобов'язання. Зменшення цього коефіцієнта може вказувати на зменшення ліквідності підприємства і сигналізувати про потенційні фінансові ризики.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності та швидкої ліквідності є іншими важливими показниками. Ваш опис показує, що обидва показники погіршилися в 2022 році, що також може свідчити про складнішу фінансову ситуацію. Зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності може означати, що підприємство не має достатньо готівки або легко ліквідних активів, щоб негайно погасити свої зобов'язання.

Важливо провести подальший аналіз, щоб з'ясувати, чому ліквідність погіршилася в 2022 році і які заходи можуть бути прийняті для поліпшення фінансової стійкості підприємства.

2.3. Оцінка управління ефективністю виробничої діяльності підприємства

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості є важливим для оцінки ефективності управління кредитами і виведення грошей з дебіторської заборгованості на рахунок підприємства. Зменшення показника оборотності дебіторської заборгованості, як ви вказали, може свідчити про те, що підприємство витрачає більше часу на стягнення коштів від своїх клієнтів, що може вплинути на ліквідність і платоспроможність.

Зниження оборотності дебіторської заборгованості може вимагати

удосконалення політики кредитування, збільшення нагляду за стягненням боргів, або може бути наслідком погіршення сплачувальної здатності клієнтів. Для підприємства важливо забезпечити баланс між наданням комерційних кредитів і швидким стягненням коштів для підтримки ліквідності та фінансової стійкості.

Зазначена тенденція до зниження оборотності дебіторської заборгованості варто ретельно вивчити і визначити причини, що сприяють цьому зменшенню.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ТОВ “Аленруд”

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	
Оборотність дебіторської заборгованості	21,71	17,45	18,56	-3,15
Оборотність кредиторської заборгованості	45,26	239,09	100,14	54,88
Середній період погашення дебіторської заборгованості	16,81	20,92	19,66	2,85
Середній період погашення кредиторської заборгованості	8,06	1,53	3,64	-4,42
Оборотність активів	0,56	0,53	0,50	-0,06
Оборотність постійних активів	0,79	0,75	0,72	-0,07
Оборотність чистих активів	0,69	0,64	0,64	-0,05
Оборотність товарно-матеріальних запасів	2,59	2,57	2,35	-0,24
Середній період обороту товарно-матеріальних запасів	187,00	195,79	218,17	31,17
Тривалість фінансового циклу	195,74	215,19	234,19	38,45
Оборотність власного капіталу	0,70	0,67	0,66	-0,04

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Аналіз ефективності використання ресурсів є важливою частиною оцінки господарської діяльності підприємства. Виправдання витрат ресурсів у контексті отриманого результату є ключовим аспектом у розвитку та оптимізації бізнесу.

Ваш підхід до порівняння корисного результату з витратами на отримання цього результату допомагає визначити, чи вдається підприємству досягти бажаних цілей та чи ефективно воно використовує свої ресурси. Такий аналіз може допомогти виявити області, де можна покращити ресурсоемність та збільшити прибутковість.

Розрахунок результатів діяльності підприємства за показниками ефекту і ефективності важливий для оцінки його загальної продуктивності та для

прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку. Аналіз показників ефекту і ефективності може слугувати важливим інструментом для вдосконалення бізнес-процесів та досягнення більшої конкурентоспроможності.

Виправдання витрат та покращення ефективності діяльності підприємства є ключовими аспектами для його сталого розвитку. З наших висновків видно, що ТОВ "Аленруд" досягло певного покращення у своїй діяльності, збільшуючи обсяги господарської діяльності та чистий дохід.

Важливо враховувати, що збільшення витрат, які покриваються за рахунок отриманого прибутку, може бути стратегічно обґрунтованим, особливо, якщо це призводить до зростання обсягів діяльності та доходів. Проте важливо також постійно аналізувати та оптимізувати витрати, щоб забезпечити максимальну ефективність та рентабельність.

Рівень прибутковості може коливатися в залежності від різних факторів, таких як ціни на матеріали і паливо, конкуренція на ринку, зміни в споживчому попиті та інші. Важливо продовжувати аналізувати ці фактори та розробляти стратегії для забезпечення стабільності та прибутковості підприємства.

Такий аналіз і висновки допоможуть підприємству приймати обґрунтовані рішення та розвивати свою діяльність в майбутньому.

Таблиця 2.6

Оцінка результатів діяльності ТОВ "Аленруд" за показниками ефекту за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показники	Роки			2022р. до 2020р.
	2020	2021	2022	
Обсяг господарської діяльності (валова продукція)	7089,4	7127,7	7185,1	1,01
Чистий дохід (виручка)	5671,5	5702,2	5748,1	1,01
Валовий прибуток	1396,6	1560,4	1661,9	1,19
Витрати	8254,0	8494,3	8734,7	1,61
Чистий прибуток (збиток)	568,1	611,7	514,3	0,91
Оплата праці з витратами на соціальні заходи	681,1	791,0	628,6	0,92
Амортизаційні відрахування	226,7	433,5	324,8	1,43
Додана вартість	3035,8	3414,6	3033,3	1,00
Податкові платежі	1559,9	1578,4	1565,6	1,00

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Аналіз ефективності використання ресурсів дійсно є важливим аспектом

в оцінці діяльності підприємства. Ресурси, такі як матеріальні ресурси, трудові ресурси, фінансові ресурси і інші, є обмеженими, і їх використання повинно бути максимально продуктивним і ефективним.

Звіт про результати діяльності підприємства, поданий у таблиці 2.6, відображає, які ресурси були витрачені на досягнення певного результату. Аналізувати показники ефекту на ресурси допомагає визначити, чи ефективно використовуються ці ресурси для досягнення конкретних цілей.

Важливо враховувати, що ефективність використання ресурсів може коливатися в залежності від різних факторів, таких як стратегії управління, ринкові умови, конкуренція, інновації тощо. Цей аналіз може допомогти підприємству визначити, де можливі покращення в ефективності використання ресурсів, і розробити стратегії для оптимізації діяльності.

Такий аналіз дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо виділення ресурсів на найбільш важливі напрямки та діяльність, яка може призвести до більш високого ефекту.

В таблиці 2.7 проведемо оцінку ефективності господарювання ТОВ “Аленруд” за показниками ефекту чистого доходу.

Таблиця 2.7

**Оцінка рівня ефективності використання ресурсів
ТОВ “Аленруд” за 2020-2022 роки**

Показники	Роки			2022р. до 2020р.
	2020	2021	2022	
Чистий дохід в розрахунку на середньорічну вартість основних засобів	0,79	0,75	0,72	0,91
Чистий дохід в розрахунку на середньорічну вартість чистих активів	0,69	0,64	0,64	0,92
Чистий дохід в розрахунку на середньорічну вартість активів	0,56	0,53	0,50	0,90
Чистий дохід в розрахунку на середньорічну вартість оборотних активів	1,90	1,79	1,65	0,87
Чистий дохід в розрахунку на середньооблікову чисельність працівників	12,20	12,21	12,10	0,99
Чистий дохід в розрахунку на фонд оплати праці	17,22	13,34	18,95	1,10
Чистий дохід в розрахунку на власний капітал	0,68	0,66	0,66	0,98
Чистий дохід в розрахунку на кредити банку	5,39	3,57	5,15	0,96

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Аналіз рентабельності є важливим кроком при оцінці ефективності господарської діяльності підприємства. Рентабельність вказує на те, яку частину доходів чи прибутку підприємство отримує від своїх операцій і діяльності, а також на те, яка частина витрат компенсується прибутком.

Аналіз показників рентабельності дозволяє визначити, як ефективно підприємство заробляє гроші від своєї діяльності та наскільки ця діяльність є прибутковою. Різні показники рентабельності дають різні відомості про фінансовий стан підприємства, і їх аналіз допоможе виокремити ті аспекти діяльності, які потребують уваги та можливих покращень (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка показників рентабельності ТОВ “Аленруд”, %

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	
Рентабельність продажу	12,15	12,58	12,13	-0,02
Рентабельність основної діяльності	16,12	17,33	17,06	0,94
Рентабельність сумарного капіталу	5,57	5,63	4,46	-1,11
Рентабельність чистих активів	6,91	6,9	5,68	-1,23
Рентабельність оборотного капіталу	23,13	22,58	20	-3,13
Рентабельність власного капіталу	7,01	7,18	5,92	-1,09

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Аналіз показників рентабельності є важливим для оцінки фінансового стану і ефективності діяльності підприємства. Як ви вже вказали у вашому висновку:

1. Рентабельність продажу показує, скільки чистого прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажу. Незважаючи на невелике зниження цього показника з 2020 року, він залишається на високому рівні, що свідчить про здатність підприємства заробляти прибуток від своєї основної продукції.

2. Рентабельність власного капіталу знизилася протягом років, що може бути ознакою зниження ефективності використання власних ресурсів підприємства. Це важливо для інвесторів та власників, оскільки показник рентабельності власного капіталу вказує на здатність підприємства приносити прибуток їм.

3. Рентабельність активів також знижувалася, але залишається на високому рівні. Цей показник важливий для оцінки ефективності використання активів підприємства в генерації прибутку.

4. Рентабельність виробництва показує, яка частина прибутку залишається після відрахування витрат на виробництво. Зростання цього показника свідчить про покращення виробничої ефективності підприємства.

Важливо враховувати, що рентабельність - це складний показник, і її зміни можуть бути обумовлені різними факторами, такими як зміни витрат, цін, обсягів продажу тощо. Підприємство повинно уважно аналізувати ці показники і розглядати їх у контексті загальної стратегії та кон'юнктури ринку для прийняття належних рішень щодо подальшого розвитку та оптимізації діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “АЛЕНРУД”

3.1. Можливості та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства

Мобілізація ресурсів та виявлення резервів для підвищення ефективності виробництва є важливими завданнями для підприємства. Такий підхід дозволяє оптимізувати виробничі процеси, збільшити виробничий вихід та покращити якість продукції без значних капітальних вкладень.

Ось кілька шляхів, які можна використовувати для мобілізації ресурсів та виявлення резервів у виробництві ТОВ "Аленруд":

1. Технологічні інновації: Впровадження нових технологій та обладнання може підвищити продуктивність та знизити витрати виробництва. Розгляньте можливість оновлення обладнання або впровадження автоматизованих процесів.

2. Оптимізація виробничих процесів: Аналізуйте кожен етап виробництва, щоб ідентифікувати можливість оптимізації. Це може включати у себе покращення логістики, управління запасами та розподіл робочої сили.

3. Управління витратами: Спрямоване управління витратами допомагає зменшити зайві витрати. Розгляньте можливість скорочення витрат на матеріали, паливо, енергію та інші ресурси.

4. Розширення асортименту продукції: Введення нових продуктів або послуг може розширити базу клієнтів і призвести до збільшення продажів.

5. Підвищення якості: Покращення якості продукції може збільшити конкурентоспроможність підприємства і задоволення клієнтів.

6. Використання внутрішніх ресурсів: Можливо, у вас є неоексплуатовані ресурси, які можуть бути використані для нових видів

продукції або послуг.

7. Організаційні покращення: Покращення системи управління та організації виробництва може збільшити ефективність робочої сили та знизити адміністративні витрати.

8. Ресурсне планування: Систематичне планування ресурсів допомагає оптимізувати використання матеріалів та забезпечити належну ліквідність.

Важливо систематично аналізувати діяльність підприємства і постійно шукати можливості для оптимізації. Резерви для підвищення ефективності можуть бути різними, і вони можуть бути виявлені завдяки детальному аналізу та стратегічному плануванню (рис. 3.1).

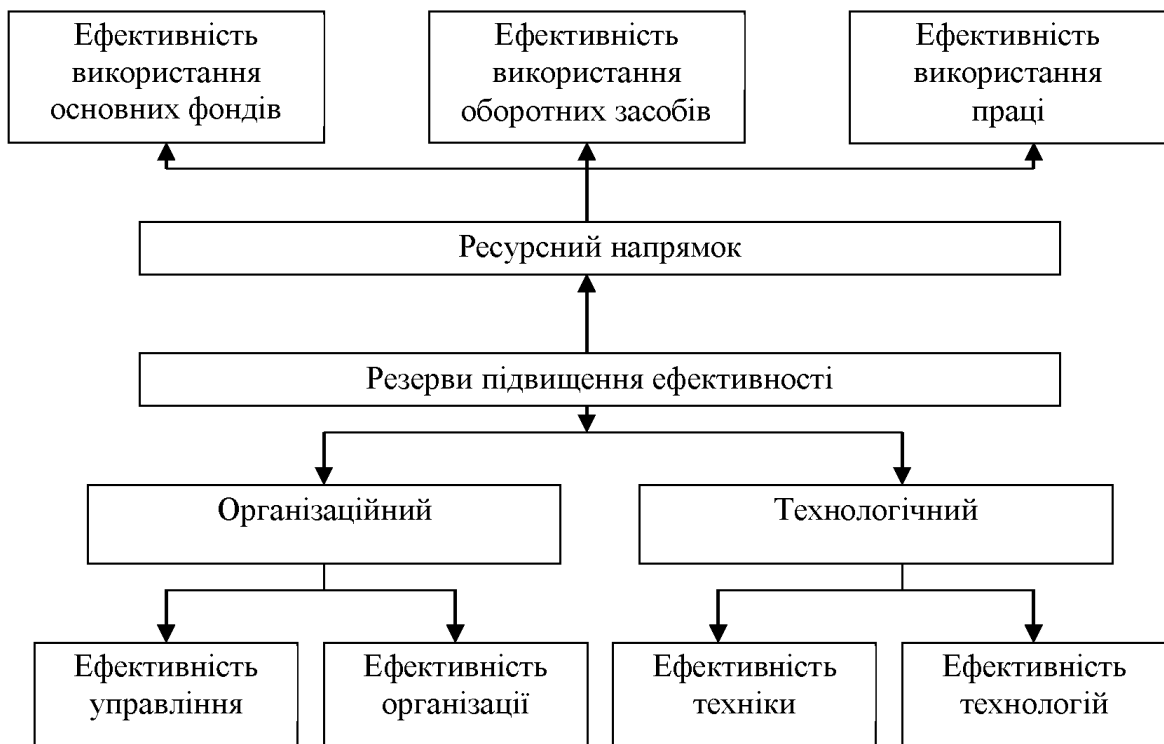


Рис. 3.1. Можливості та резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ “Аленруд”

Джерело: [власні розробки автора]

Важливою складовою ефективності ТОВ “Аленруд”, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника

чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому.

У рамках технологічного вектора головною метою є вирішення проблеми технологічного відставання, що є особливо актуальним для ТОВ "Аленруд". Важливо відзначити, що ця проблема має два складових компоненти, а саме матеріальний і нематеріальний. Перший аспект означає вдосконалення технічної інфраструктури, тоді як другий відноситься до організаційних та правових аспектів. За переконанням багатьох економістів, подолання технологічного відставання потребує не лише переходу до сучасних технологій, але і впровадження комплексу підходів, що відомі як корпоративна культура. Ця культура, безумовно, має бути імplementована з врахуванням найкращих практик від передових компаній з багаторічним досвідом в умовах ринкового середовища.

3.2. Впровадження системи аналізу і управління ефективністю діяльності ТОВ "Аленруд"

Найбільш актуальною сьогодні є проблема підвищення економічної ефективності вітчизняної промисловості, і, передусім, у секторі кондитерської галузі. Для вирішення цієї проблеми необхідно знайти і використовувати приховані резерви, які можуть підсилити економічний потенціал підприємства. Проте цей процес вимагає проведення оцінки поточного рівня потенціалу підприємства для визначення подальших напрямків і областей поліпшення та розвитку, зокрема у випадку ТОВ "Аленруд".

Оцінка фінансового потенціалу є критично важливою, оскільки вона висвітлює фінансову стійкість та здатність ТОВ "Аленруд" впоратися з фінансовими викликами протягом 2020-2022 років господарювання (табл. 3.1).

З таблиці 3.1 видно, що ТОВ "Аленруд" має проблеми з показниками ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує, скільки

короткострокових зобов'язань може бути покрито з поточних активів, зазвичай має бути у діапазоні від 2 до 3. Протягом останніх трьох років цей показник був нижчий за нормативне значення, і найгірше він виглядає у 2022 році. Це свідчить про те, що у підприємства можуть виникнути труднощі в оплаті короткострокових зобов'язань з власних ресурсів.

Коефіцієнт критичної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена за рахунок засобів на різних рахунках і інших джерелах. Найкращий показник цього показника був у 2021 році, але в 2022 році він значно погіршився.

Таблиця 3.1

Показники фінансової діяльності ТОВ “Аленруд”

№ з/п	Показники	Коеф. чутливості, кч	Еталон	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +,-
Коефіцієнти ліквідності							
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2–3	1,51	1,71	1,22	-0,3
		місце		2	1	3	1,0
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2–3	0,26	0,31	0,12	-0,1
		місце		2	1	3	1,0
3	Оборот матеріально-товарних запасів	1,05	1–5	4,15	4,52	4,96	0,8
		місце		3	2	1	-2,0
4	Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	до 60 днів	26,44	46,01	47,37	20,9
		місце		1	2	3	2,0
5	Рентабельність продажу, %	1,15	> 10%	8,01	8,58	7,16	-0,9
		місце		2	1	3	1,0
6	Рентабельність активів, %	1,05	> 20%	5,57	5,63	4,46	-1,1
		місце		2	1	3	1,0
7	Рентабельність власного капіталу, %	1,1	100%	6,80	7,03	5,93	-0,9
		місце		2	1	3	1,0
Показники ефективності							
8	Оборотність активів, обертів	1,1	3–7	0,56	0,53	0,50	-0,1
		місце		1	2	3	2,0
9	Прибуток на одного працюючого, тис.грн.	1,05	1,54	2,10	2,22	1,87	-0,2
		місце		2	1	3	1,0
10	Виручка на одного працюючого, тис. грн.	1,05	39	26,26	25,92	26,13	-0,1
		місце		1	3	2	1,0
Коефіцієнти залежності							
11	Коефіцієнт заборгованості	1,1	до 0,7	0,20	0,22	0,26	0,1
		місце		1	2	3	2,0
12	Коефіцієнт капіталізації	1,15	до 10	1,1	2,3	2,5	1,4
		місце		3	2	1	-2,0

Таким чином, підприємству необхідно тісно слідкувати за факторами,

які впливають на ці показники ліквідності і шукати шляхи поліпшення своєї фінансової стійкості.

За таблицею, термін погашення дебіторської заборгованості показує збільшення заборгованості клієнтів перед підприємством, особливо у 2022 році. Це може вказувати на те, що підприємство може мати проблеми зі збиранням коштів від клієнтів. Такі заборгованості можуть впливати на ліквідність підприємства та його фінансову стабільність.

Коефіцієнти рентабельності були позитивними протягом трьох років, але їх найнижчий рівень припадає на 2022 рік. Це може бути зв'язано зі збільшенням витрат або зниженням прибутку в цьому році. Найкращий рік для показників рентабельності був 2021 рік.

Коефіцієнт заборгованості, який характеризує частку залучених засобів у загальних активах фірми, не відповідає нормативному значенню протягом трьох років і зростає до 2022 року. Це може свідчити про те, що підприємство має велику залежність від позик та заборгованості, що може бути ризиковим для його фінансової стійкості.

У межах організаційного напрямку пошуку можливостей підвищення ефективності управління та процесів на підприємстві може бути корисним для збалансування фінансової стійкості та покращення результатів діяльності.

Важливим аспектом підприємственної ефективності і значним резервом для її поліпшення є організація виробничого процесу. В конкретних умовах функціонування підприємства необхідно ретельно проаналізувати всі аспекти, які визначають ефективність в організації робіт, починаючи від робочого місця окремого працівника або спеціаліста і закінчуючи рівнем функціонування підприємства в цілому. Оскільки визначення економічної результативності підприємницької діяльності та подальше її покращення - це процес оцінки результатів діяльності протягом певного часового періоду, який відображає ефективність використання основних компонентів виробництва. Схема процесу прийняття рішення щодо реалізації аналізу і

управління ефективністю діяльності ТОВ “Аленруд” представимо на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Схема процесу прийняття рішення щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності ТОВ “Аленруд”

Джерело: [власні розробки автора]

Розробка календарного плану для реалізації проекту з аналізу і управління ефективністю діяльності ТОВ "Аленруд" є доцільним і важливим кроком для успішної реалізації проекту. Цей план дозволяє чітко визначити часовий графік і послідовність дій, необхідних для проведення аналізу та впровадження управлінських заходів з покращення ефективності діяльності підприємства (рис. 3.3).

На рисунку 3.3 вказано послідовність реалізації проекту щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності ТОВ “Аленруд”, але передбачається можливість повернення до попередніх етапів з метою їх уточнення.

Напрямок, пов'язаний з ресурсами, вимагає першочергового оцінювання того, наскільки ефективно використовується наявна матеріальна база виробництва та робоча сила. При цьому слід ретельно аналізувати рівень завантаження обладнання в різні моменти часу, структуру собівартості виробленої продукції, зокрема співвідношення амортизації, матеріальних витрат та витрат на оплату праці.

Види робіт	2022-2023 рік						
	6	7	8	9	10	11	12
Прийняття рішення про необхідність економічного аналізу, визначення цілей і напрямків використання результатів аналізу.	■						
Підготовка та обробка матеріалів для аналізу	■	■					
Аналіз причин динамічної зміни показників діяльності		■					
SWOT – аналіз діяльності підприємства		■					
Оцінювання результатів аналізу		■	■				
Розроблення варіантів для покращення ефективності діяльності			■				
Вибір ефективних варіантів покращення діяльності підприємства			■				
Виділення коштів на впровадження нових варіантів покращення ефективності діяльності підприємства				■	■	■	
Делегування завдань щодо реалізації працівникам підприємства							■

Рис. 3.3. Календарний план реалізації проекту щодо реалізації аналізу і управління ефективністю діяльності ТОВ “Аленруд”

Джерело: [власні розробки автора]

Для досягнення підвищення ефективності діяльності ТОВ "Аленруд" та раціоналізації використання ресурсів важливо розглянути наступні аспекти:

1. Швидкість обороту оборотних фондів: Діяльність, спрямована на зменшення обсягів незавершеного виробництва, поліпшення матеріально-технічного забезпечення для оптимізації виробничих запасів та прискорення реалізації готової продукції, може значно покращити оборот оборотних фондів.

2. Зменшення дебіторської заборгованості: Погіршення термінів

погашення дебіторської заборгованості говорить про збільшення заборгованості клієнтів перед підприємством. Пошук шляхів для скорочення цього показника важливий для забезпечення фінансової стійкості.

3. Рентабельність: Аналіз і підтримка рентабельності допоможе забезпечити позитивну фінансову динаміку. Слід вдосконалити фінансовий управлінський процес та збільшити доходи.

4. Коефіцієнт заборгованості: Важливо уникати збільшення цього показника, оскільки він характеризує фінансову стійкість і здатність підприємства залучати додатковий капітал.

5. Керування витратами і ресурсами: Управління витратами та ресурсами дозволить зменшити нераціональне використання ресурсів та економити сировину, енергію та матеріали. Система заохочення за економію може стати стимулом для залучення співробітників до цієї ініціативи.

6. Створення комплексної системи заходів: Планова стратегія повинна передбачати розвиток комплексної системи заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це може включати розробку маркетингової орієнтації для підприємства.

7. Аналіз конкурентів: Порівняння показників з конкурентами допоможе зрозуміти своє положення на ринку та ідентифікувати області для покращення.

8. Удосконалення системи управління: Покращення системи управління підприємством, включаючи процеси прийняття рішень та контролю, може допомогти вдосконалити всі аспекти діяльності.

Раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності діяльності підприємства може сприяти досягненню його стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

З вищезгаданих аспектів аналізу фінансових ресурсів ТОВ "Аленруд" можна зробити наступні висновки:

1. Нагромадження власних фінансових ресурсів: Збільшення власних фінансових ресурсів свідчить про те, що підприємство успішно нагромаджує власні кошти, що може бути корисним для інвестицій у розвиток і покращення діяльності.

2. Збільшення дебіторської заборгованості: Погіршення розрахункових умов може призвести до збільшення дебіторської заборгованості. Підприємству слід слідкувати за цим показником та розглядати можливі шляхи для зменшення заборгованості.

3. Ефективність використання ресурсів: Важливо оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, зокрема матеріальні і трудові. Результати аналізу свідчать про покращення діяльності підприємства в цьому аспекті.

4. Зростання обсягів господарської діяльності і доходів: Збільшення обсягів господарської діяльності і чистого доходу свідчить про успішну діяльність підприємства.

5. Валовий прибуток: Збільшення валового прибутку показує, що підприємство активно росте і отримує більше прибутку від надання послуг та інших видів діяльності.

6. Споживчі витрати: Збільшення витрат, зумовлених підвищенням цін на матеріали та інші ресурси, може вплинути на загальну рентабельність підприємства. Важливо ретельно контролювати ці витрати та шукати способи оптимізації.

7. Чистий прибуток і прибутковість: Зниження рівня прибутковості в 2022 році в порівнянні з 2021 роком може вимагати уваги до оптимізації витрат і підвищення ефективності.

Загальний аналіз свідчить про певне покращення ефективності діяльності ТОВ "Аленруд", але також вказує на певні виклики, такі як

зростання дебіторської заборгованості та збільшення споживчих витрат. Підприємству слід продовжувати звертати увагу на оптимізацію і раціональне використання ресурсів для підтримання стабільності та зростання прибутковості.

Були проаналізовані ключові показники ефективності ТОВ "Аленруд", які були оцінені з точки зору ресурсів, витрат, прибутковості та економічності. Перші три аспекти оцінюють правильність стратегії спрямованості на максимізацію прибутку, що є основною ціллю діяльності, тоді як четвертий відображає рівень досягнення цієї мети. Важливо відзначити, що всі підприємства виявили позитивну результативність, навіть за умови деякого зниження ефективності використання ресурсів та витрат. Загалом, ТОВ "Аленруд" функціонує ефективно і має потенціал для подальшого зміцнення.

Окрім покращення технічного рівня виробництва та зміни структури та обсягів виробництва, необхідно вдосконалити організацію виробництва та покращити роботу структурних підрозділів апарату управління та інших відділів. Впровадження рекомендацій допоможе знизити вартість виробництва, скоротити матеріальні витрати та збільшити прибуток від реалізації продукції, роблячи підприємство більш конкурентоспроможним на ринку кондитерських виробів України. Таким чином, в практичній діяльності ТОВ "Аленруд" важливо знайти ефективні шляхи підвищення його функціонування. Для вирішення цього завдання класифікація факторів зростання грає важливу роль.

Узагальнюючи, всі фактори підвищення ефективності функціонування підприємства можна розділити на три основні напрямки:

1. Управління витратами і ресурсами.
2. Розвиток та удосконалення виробництва та інших аспектів діяльності.
3. Вдосконалення системи управління підприємством та всіма сферами його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія / В.Г. Андрійчук. – К.:КНЕУ, 2005. – 292 с.
2. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства. Навчально–методичний посібник / М.В. Афанасьєв, О.Б. Плоха. – Х.: ИНЖЭК, 2007. – 320 с.
3. Березівський П.С., Організація виробництва в аграрних формуваннях / П.С. Березівський, Н.І.Михалюк. – К., 2005. – 560 с.
4. Богиня Д.П., Основи економіки праці: Навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання–Прес, 2000. – 313 с
5. Богоявленська Ю.В. Економіка та менеджмент праці. Навчальний посібник для ВНЗ / Ю.В. Богоявленська, Є.І. Ходаківська. – К.: Кондор, 2005. – 332 с.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ / І.М. Бойчик.– 2–е вид. – К.: Атіка, 2006. – 528 с.
7. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально трудові відносини. Навчальний посібник / П.Ю. Буряк, Б.А.Карпінський, М.І. Григор'єва. – К.: ЦУЛ, 2004. – 440 с.
8. Гетьман О.О., Економіка підприємства. Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: ЦУЛ, 2006. – 488 с.
9. Дворецька Г.В. Соціологія праці: Навчальний посібник / Г.В. Дворецька. – К : КНЕУ, 2001. – 244 с.
10. Денисенко М.П. Економіка підприємства. Посібник / М.П.Денисенко. – К.: МАУП, 2002. – 80 с.
11. Дієсперов В.С. Економіка праці / В.С. Дієсперов. – К.: ІАЕ УААН, 2004. – 488 с.
12. Дубас Р.Г. Економіка. Навчальний посібник для ВНЗ / Р.Г.Дубас – К.: МП Леся, 2007. – 448 с.
13. Економічний аналіз: Навч. посіб. / [Колектив авторів під керівництвом акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка]. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.

14. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально–трудові відносини. Навчальний посібник для ВНЗ / Н.І.Єсінова. – К.: Кондор, 2004. – 432 с.
15. Завіновська Г.Т. Економіка праці. Навчальний посібник / Г.Т.Завіновська. – 2-е вид. – К.: КНЕУ, 2006. – 300 с.
16. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. / В.М.Івахненко.– К.: КНЕУ, 2000. – 263 с.
17. Іващенко В.М. Економічний аналіз господарської діяльності / В.М. Іващенко, М.А.Болюх. – К.: Нічлава, 1999. – 204 с.
18. Казановський А.В. Соціальне партнерство на ринку праці / А.В. Казановський, А.М. Колот. – Краматорськ, 1999. – 230 с.
19. Канівський П.К. Особливості розвитку спеціалізації аграрного виробництва в умовах ринкових відносин / П.К.Канівський // Економіка АПК. – 2006. – № 10. – С. 43–47.
20. Карпенко Д.О. Основи трудового права: Навчальний посібник / Д.О. Карпенко.–К.:Видавництво А.С. К., – 2003. – 656 с.
21. Кириленко І.Г. Удосконалення системи фінансово–економічних відносин у діяльності агропромислового виробництва в Україні / І.Г.Кириленко // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 3-7.
22. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі / Ю.С.Коваленко. – К.: ІАЕ УААН, 2000. – 204 с.
23. Ковальчук І.В. Економіка підприємства. Навчальний посібник / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 679 с.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 429 с.
25. Кулішов В.В. Економіка від простого до складного. Навчальний посібник для ВНЗ / В.В.Кулішов. – Львів: Магнолія 2006, 2008. – 184 с.
26. Кустріч Л.О. Соціально–економічне становище як стадія розвитку сільськогосподарських підприємств / Л.О.Кустріч // Економіка АПК. – 2007. – № 8. – С. 142-148.

27. Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В. Економіка підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.
28. Мелешкова С. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивної зайнятості / С. Мелешкова, Ю. Спасенко // Україна: аспекти праці. – № 2. – 2008. – С. 9-17.
29. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: збірник практичних задач і ситуацій. Навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін. – 2-е вид. – К.: КНЕУ, 2008. – 323 с.
30. Протопопова В.О. Економіка підприємств. Навчальний посібник для економічних спеціальностей ВНЗ / В.О. Протопопова, А.Н.Полонський. – К.: ЦУЛ, 2002. – 220 с.
31. Розвиток господарських формувань і організація виробництва в аграрній сфері АПК / Ред. М.В. Зубець. – К. 1999. – 296 с.
32. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П.Т.Саблук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 3-11.
33. Савкова С. Використання зарубіжного досвіду при розробці методологічних підходів щодо впровадження на підприємствах України гнучкої тарифної сітки / С. Савкова // Україна: аспекти праці (укр.). – 2006. – № 8. – С. 27-31.
34. Сідун В.А. Економіка підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К.: ЦУЛ, 2003. – 436 с.
35. Топалов А.Д. Організація виробництва в підприємствах АПК / А.Д. Топалов. – К.: Центр навчальної літератури. – 2006. – 384 с.
36. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / За ред. П.Т. Саблука. – К.:ІАЕ, 2000. – 556 с.
37. Харченко М. Оплата праці: реформування на основі Єдиної тарифної сітки / М. Харченко // Україна: аспекти праці (укр.). – 2005. – № 7. – С. 3-10.

38. Ходзінський К. Сучасний стан праці в Україні та проблеми її інтенсивності / К. Ходзінський // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 57-63.
39. Цигилик І.І. Економіка підприємства в питаннях та відповідях. Навчальний посібник / І.І. Цигилик, Я.Р. Бибик, М.Я. Ємбрик, В.Ф. Паращич. – 2-е вид. – К.: ЦУЛ, 2007. – 212 с.
40. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ / Шваб Л.І.– 4-е вид. – К.: Каравела, 2007. – 584 с.
41. Шибанін В.С. Системне оновлення і розвиток матеріально-економічного потенціалу сільського господарства / В.С. Шибанін. – К.: ІАЕ. 2005. – 275 с.
42. Шкільов О.В. Умови аграрної праці та їх вплив на соціальний розвиток села / О.В. Шкільов // Економіка АПК. – 2005. – № 1. – С. 99-104.