

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»
на тему «Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства»

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-51

Степаненко Владислав Олександрович

Керівник доцент кафедри менеджменту

к.е.н., доц. ШКРОБОТ М.В.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. БАЖЕРІНА К.В.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачов В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Степаненко Владиславу Олександровичу**

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Карат НТМ»)»
керівник роботи к.е.н., доц. ШКРОБОТ Марина Володимирівна
Затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с
- 2. Строки здачі студентом закінченої роботи** 03.06.2019 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Карат НТМ», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018 рр.; статистична звітність статут).
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:**
 - а) теоретико-методологічна частина:**
 - розглянути значення та наукові підходи до визначення сутності ефективності господарської діяльності підприємства;
 - визначити роль та методологічні аспекти механізму у забезпеченні та підвищенні ефективності діяльності підприємства;
 - провести аналіз та оцінку функціонування системи забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Карат НТМ»;
 - узагальнити сутність та методологічні підходи до удосконалення ефективності діяльності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

– проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства та особливості розвитку ТОВ «Карат НТМ»;

– дослідити ефективність та результативність фінансово-господарської діяльності підприємства;

– оцінити чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

– визначити стратегічні альтернативи підвищення ефективності діяльності підприємства та механізми їх реалізації ;

– обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих методів;

– оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу

1) теоретичні особливості економічної ефективності діяльності підприємства;

2) характеристика підприємства та галузі, представлення основних конкурентів та ключових показників ТОВ «Карат НТМ»;

3) результати аналізу та оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Карат НТМ»;

4) динаміка активів та пасивів ТОВ «Карат НТМ» і оцінка основних показників фінансово-господарської діяльності компанії;

5) показники фінансового стану ТОВ «Карат НТМ»: рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність;

6) пропозиції щодо удосконалення управління ефективністю діяльності компанії;

7) наслідки від впровадження запропонованих методів на ТОВ «Карат НТМ»;

8) визначення ефекту та наслідків від впровадження проекту, та прогноз на 2020 рік щодо росту ефективності компанії.

Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Строк виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління розвитком підприємства	25.10.2018 р. – 28.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	29.11.2018 р. – 25.12.2018 р.	
3.	Розгляд методологічних аспектів оцінки та забезпечення ефективності діяльності підприємства	04.01.2019 р. – 20.01.2019 р.	
4.	Надання організаційно-економічної та фінансово-господарської характеристики підприємству ТОВ «Карат НТМ»	21.01.2019 р. – 17.02.2019 р.	
5.	Дослідження забезпечення та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «Карат НТМ»	18.02.2019 р. – 24.03.2019 р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування методів підвищення ефективності діяльності підприємства. Розробка методологічних аспектів забезпечення ефективності господарської діяльності ТОВ «Карат НТМ»	25.03.2019 р. – 28.04.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування запропонованих методів та оцінювання плану заходів	29.04.2019 р. – 17.05.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 р. – 31.05.2019 р.	

Студент _____ СТЕПАНЕНКО В.О.

Керівник дипломної роботи _____ ШКРОБОТ М.В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Карат НТМ»)» містить 98 сторінок, 15 таблиць, 13 рисунків, 2 додатка. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою роботи є аналізування та удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ»

Об'єктом дослідження є управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Карат НТМ».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку ТОВ «Карат НТМ».

Методика дослідження. У дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз і т.д.

Результати роботи: у результаті роботи було запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства на основі зменшення собівартості продукції, навчання персоналу, залучення кредиторів; обґрунтовано доцільність впровадження та використання запропонованих методів. Результати роботи були передані компанії ТОВ «Карат НТМ» під час проходження практики і невдовзі будуть практично використані компанією для підвищення ефективності діяльності.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. Керівництвом ТОВ «Карат НТМ» було прийнято до уваги запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності (Акт впровадження № 5-ДР від 20.05.2019 р.).

Ключові слова: управління ефективністю, ефективність, підвищення ефективності, управління, забезпечення.

ABSTRACT

Bachelor's thesis «Improvement of the organizational and economic mechanism for ensuring the efficiency of the enterprise (for example KARAT NTM LLC)» includes 98 pages, 15 tables, 13 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 30 items.

The purpose of the work is to analyze and improve the efficiency of the activity of the enterprise of KARAT NTM LLC.

The object of the research is the management of the economic efficiency of Karat NTM LLC.

The subject of the study is theoretical and practical aspects of the development of Karat NTM LLC. The research methods: methods of analysis and synthesis, method of generalization of research results, economic, statistical, graphical, comparative, financial analyzes, etc.

Research methodology. In the thesis the following methods were used: analysis, synthesis, generalization of research results, economic, statistical, graphical, comparative, financial analysis, etc.

Results of work: as a result of the work, the ways of increasing the efficiency of the enterprise were proposed on the basis of reducing the cost of production, training of personnel, involvement of creditors; justified the feasibility of introducing and using the proposed methods. The results of the work were transferred to the company "Karat NTM" Ltd. during the course of practice and will soon be used by the company to improve the efficiency of the activity.

Results of testing the possibilities of practical use of the obtained results. The management of Karat NTM Ltd. took into account the proposed recommendations for improving the efficiency of activities (Act of Implementation No. 5-DR dated 20.05.2019).

Keywords: *performance management, efficiency, increase of efficiency, management, providing.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 . Сутність та основні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства	11
1.2. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління діяльності підприємства.	26
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливостей його розвитку	41
2.2. Діагностика системи управління ефективністю діяльності підприємства....	50
2.3 Оцінювання чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства	64
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	73
3.1. Визначення стратегічних альтернатив підвищення ефективності діяльності підприємства та механізмів їх реалізації	73
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів .	79
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Error! Bookmark not defined. 2
ДОДАТОК А	Error! Bookmark not defined.
ДОДАТОК Б	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Ефективність – це одна з центральних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що спричиняє необхідність її ретельного вивчення. На теперішній час питання її визначення є суперечливим. Забезпечення ефективності дуже пов'язано з її оцінкою. Насьогодні багато радників і спеціалістів кажуть про управління ефективністю, дають різноманітні пропозиції і роблять висновки про те, як її удосконалити. Чим більше ґрунтовними теоретичними навичками ми володіємо, тим краща практична діяльність. Справді, управляти ефективністю дозволено в тому випадку, якщо ми ґрунтовно тямимо природу цього феномена.

Процедура оцінки ефективності управління діяльністю підприємства висуває питання вибору методу, на підставі якого вона має реалізовуватись. Проблема оцінки ефективності управління діяльністю підприємства присвячені праці чимало вітчизняних та зарубіжних вчених. Посеред них найпривабливішими є праці Д.П. Нортон, Дж.К. Лафти, З.П. Румянцевой, І.І. Мазура, А.Н. Тіщенко, Н.А. Кизіма, Я.В. Догадайло, Р.С. Каплана, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге. Проте різні погляди, які було представлено в цих працях, сприяють породженню все більше суперечливих питань.

Однак будь-яка людина, хоч раз трохи ознайомившись з ринковою економікою, буде просто вражена тою кількістю показників (так само як і методів їх вимірювання), які застосовуються тут як для оцінки результатів господарської діяльності організацій, так і для визначення тих витрат (своїх, громадських, економічних, соціальних і т.д.), якими ці результати були досягнуті. В міру ускладнення господарського механізму ринку (галузевого, регіонального, національного, світового) система показників і критеріїв ефективності менеджменту організацій також стає все більш складною. І навряд чи кому-небудь вдається сьогодні назвати якийсь найкращий показник або критерій навіть в оцінці результатів діяльності підприємства або компанії, що однаково підходить для всіх

галузей економіки та видів комерційної діяльності, якийсь універсальний критерій, за яким можна було б однозначно судити обспехе або невдачі в бізнесі.

Обумовлена актуальність обраної теми визначає предмет, об'єкт, мету і завдання роботи.

Аспекти удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «Карат НТМ», видові її прояви знайшли своє пояснення у дослідженнях як закордонних вчених, так і вітчизняних: Медведєв В.А. [1], В.Н. Нелепа [2], Кулішов В.В. [3], Абалкін Л.І. [4], Синавина В.С. [5], Тарасенко Г.С. [6], Довгань Л.Є. [7] та ін.

Метою роботи є аналізування та удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ»

Згідно поставленої цілі нам варто вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні засади удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства;
- визначити сутність та класифікацію методів оцінки ефективності діяльності підприємства;
- вивчити методичні підходи до удосконалення ефективності діяльності підприємства;
- дослідити передумови розроблення стратегії удосконалення ефективності діяльності ТОВ «Карат НТМ»;
- проаналізувати передумови, стан і тенденції розвитку ефективності діяльності;
- продіагностувати внутрішнє середовище ТОВ «Карат НТМ»;
- оцінити існуючі стратегії удосконалення ефективності на ТОВ «Карат НТМ»;
- дослідити розробку та реалізацію стратегії удосконалення ефективності діяльності ТОВ «Карат НТМ»;
- зробити вибір стратегії удосконалення ефективності діяльності та механізму її реалізації;
- обчислити економічне обґрунтування вибраної стратегії.

Об'єктом дослідження – є система удосконалення ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження – є теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку ТОВ «Карат НТМ».

Базою дослідження – є ТОВ «Карат НТМ».

При аналізі дослідження був використаний системний підхід, методи аналізу, класифікації, порівняння, систематизації.

Практична значущість дослідження, котре було проведено, визначається в формуванні комплексного оцінювання стану аналізованої компанії на конкретному етапі її діяльності і в розробці стратегій покращення ефективності діяльності підприємства в перспективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства

Правильність побудови системи ефективності роботи ТОВ «Карат НТМ» залежить від усвідомлення категорії «ефективність», тому багато праць українських та зарубіжних науковців присвячено вивченню цього поняття. Як зазначає Медведєв В.А., «жодна з економічних категорій більш конкретного порядку не може бути повністю розкрита без урахування її зв'язку з економічною ефективністю виробництва» [1, с. 92].

Нелепа В. переконаний: «Ефективність виробництва проявляється у використанні абсолютно всіх факторів виробництва: земельних і трудових ресурсів, матеріально-технічних засобів» [2, с. 235].

Розуміння ефективності у наукових працях Кулішова В. [3] охарактеризовує співвідношення отриманих результатів і витрат.

Ефективність – загальноекономічна категорія. Її сутність полягає у тому, щоб досягнути виробничих цілей із найменшими затратами наявних ресурсів. Л.І. Абалкін дає таке визначення: «Економічна ефективність являє собою форму, за допомогою якої діє і проявляється загальний закон економії часу. Вона безпосередньо пов'язана з дією основного економічного закону і відображає ступінь або повноту реалізації основного економічного інтересу суспільства. Рівень і динаміка ефективності виробництва є узагальнюючими показниками, які характеризують досягнутий ступінь і темп соціально-економічного прогресу суспільства» [4, с. 101].

В.С. Сінавіна вважає, що мірилом економічної ефективності є зростання продуктивності праці внаслідок зменшення затрат живої уречевленої праці на випуск одиниці продукції, збільшення об'єму виробництва і підвищення його рентабельності [5, с. 45].

Тарасенко Г.С. каже: «Економічна ефективність матеріальної і соціальної сфер, а також суспільного виробництва у цілому може бути охарактеризована співвідношенням таких форм продуктивності і затрат, в яких би найбільш адекватно відображалися відповідно економічний ефект і затрати на його досягнення» [6, с. 96].

Ефективність – це результат процесу, операції, проекту. Вона характеризується як відношення одержаного результату до видатків - витрат на його одержання. Щоб оцінити цей параметр діяльності використовується спеціальний математичний апарат (коефіцієнти, формули, методи розрахунку і т. д.).

Ефективність діяльності ТОВ «Карат НТМ» в цілому залежить від ефективності роботи всіх співробітників. У великому колективі працюють абсолютно неоднакові люди - вони демонструють різну результативність.

Діяльність підприємства – це процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних видів робіт заради досягнення поставлених цілей і отримання певного результату. Підприємство є складною соціальноекономічною системою, в якій виділено ключові функціональні підсистеми – маркетингову, виробничу, фінансову, інноваційну і кадрову.

З огляду на це ефективність управління діяльністю підприємства – поняття яке є комплексним. Комплексність з'ясовується в тому, що ефективність відбивається через наслідки управління у різноманітних функціональних підсистемах.

Не існує окремого єдиного підходу щодо визначення поняття ефективності, а також до визначення ефективності управління діяльністю підприємства у науковій літературі. Найпоширеними напрямками є визначення ефективності управління як співзалежність отриманих результатів з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співзв'язок отриманих результатів з поставленими цілями. Але окреслені підходи щодо визначення поняття ефективності не дають дозвіл встановити розсудливий взаємозв'язок між управлінням діяльністю ТОВ «Карат НТМ» та ефективністю управління діяльністю ТОВ «Карат НТМ».

Ефективність управління діяльністю ТОВ «Карат НТМ» визначається як результативність управління маркетинговою діяльністю, виробничою діяльністю, фінансовою діяльністю, інноваційною діяльністю та кадровою діяльністю ТОВ «Карат НТМ» [7].

В умовах нестабільної економіки значущим для кожного підприємства є утворення ефективних принципів і ефективної внутрішньої системи управління ефективністю діяльності.

Ефект - результат здійснення заходів, які спрямовані на удосконалення ефективності виробництва за рахунок економії виробничих ресурсів.

Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об’єкт з метою досягнення конкретних цілей [10, с. 104].

Ефективність підприємства – комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних та оборотних фондів, трудових та фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

Класифікація ефективності та її види. Основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до цих ознак [8, С. 387-391; 9]

1. За сферою застосування розрізняють:

- *загальну* – характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому;
- *локальну* – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- *часткову* – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);

2. За рівнем виробництва ефективність буває:

- *народногосподарська* – ефективність визначають, окреслюючи з інтереси, мету і завдання народного господарства;
- *госпрозрахункова* – яка відображає наслідки діяльності та витрати окремої компанії (об'єднання);

3. Відповідно до об'єктів призначення, ефективність поділяють на:

- ефективність працюючого виробництва на кожному з його рівнів;

- ефективність вкладень, що використовуються для будівництва, реконструкції, технологічного переозброєння компанії щоб збільшити випуск нової продукції, збільшити обсяги виробництва;

- ефективність піднесення техніки і науки;
- ефективність торгівельної діяльності;
- ефективність банківської діяльності;
- ефективність страхової діяльності;
- ефективність зовнішньоекономічних контактів;
- ефективність захисту навколишнього середовища;

4. За призначенням і методами обчислення:

- *абсолютну економічну ефективність* – являється по підприємству в цілому та характеризує суцільний ефект (віддачу) від застосування ресурсів і витрат;

- *порівняльну економічну ефективність* – характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими відносно раціонального використання ресурсів і витрат;

5. За наслідками отриманих результатів ефективність буває:

- *економічна* – відображає різні вартісні показники, які характеризують проміжні й кінцеві цілі та результати діяльності (збільшення продуктивності праці, зменшення собівартості і трудомісткості, збільшення якості продукції, зменшення матеріаловіддачі, зростання прибутку тощо);

- *соціальна* – для того, щоб скоротити тривалість робочого тижня, зростання кількості абсолютно нових місць для роботи, удосконалення умов праці, стану навколишнього середовища, безпеки життєдіяльності тощо;

- *соціально-економічна* – її потреба в тому, щоб при заданих параметрах соціального середовища досягти максимальний економічний ефект;

6. За характером здійснюваних витрат буває:

- *ефективність вживаних ресурсів* (ефективність виробничих фондів, ефективність трудових ресурсів, нематеріальних ресурсів);

- *ефективність витрат* (а саме: капітальних вкладень, поточних витрат та сукупних витрат);

7. За ступенем об'єкта дослідження буває:

- ефективність економіки в цілому;
- ефективність підприємства;
- ефективність галузі;
- ефективність об'єднання;
- ефективність структурного підрозділу підприємства;

8. Ефективність виробництва окремих видів продукції буває:

- нормативна;
- планова;
- фактична;

9. За умовами оцінювання виділяють ефективність:

- *реальну* – це зіставлення фактичного ступеня результатів та видатків за оцінкою даних бухгалтерського обліку та звітності;
- *розрахункову* – яка є на проектних або планових даних, одержаних за допомогою певних розрахунків;
- *умовну* – використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів;

10. За типом процесу:

Ознака, що диференціює методи до оцінки ефективності, враховуючи специфіку процесів, що виконуються в компанії. Отже розрізняють такі види:

- ефективність управління;
- ефективність виробничих справ (як організаційної так і технічної);
- ефективність інвестиційних, інноваційних, маркетингових, фінансових дій тощо.

Родова ознака ефективності (продуктивності) може бути досягнення цілі виробничо - господарської діяльності ТОВ «Карат НТМ» з найменшими видатками суспільного часу або праці. В кінцевому результаті пояснення ефективності (продуктивності) означається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, який є створювальною субстанцією розкоші і мірою видатків, які є необхідні для

його накопичення. Доцільні види ефективності виробництва різняться здебільше за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) підприємницької діяльності ТОВ «Карат НТМ». Результат (ефект) виробництва може бути економічним або соціальним.

Самими поширеними шляхами є визначення ефективності управління як співвідношення одержаного результату з видатками діяльності ТОВ «Карат НТМ»; співвідношення одержаного результату з поставленими цілями. Підходи які окреслені до визначення ефективності не дозволяють встановити розумний зв'язок між управлінням діяльністю ТОВ «Карат НТМ» та ефективністю управління діяльністю ТОВ «Карат НТМ».

На будь-якому рівні управління менеджери намагаються досягати високих результатів, тому виділяють наступні підходи до визначення організаційної ефективності.

Цільовий підхід – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Для досягнення певних цілей організація існує у відповідності до цільового підходу. Одним із перших фахівців у сфері менеджменту який стверджував: "Те, що ми розуміємо під ефективністю ... полягає у виконанні поставлених задач спільними зусиллями. Ступінь їх виконання відбиває ступінь ефективності" був Ч. Берnard.

Показники, які відображають результат діяльності ТОВ «Карат НТМ»:

- обсяг реалізованого товару / надання послуг;
- частка товару ТОВ «Карат НТМ» на ринку;
- обсяг прибутку ТОВ «Карат НТМ»;
- асортимент товарів або послуг;
- темпи підвищення обсягів продаж;
- показники якості товарів (послуг) ТОВ «Карат НТМ» тощо.

Багато управлінських методів ґрунтуються саме на цільовому підході до визначення організаційної ефективності. Однак, не дивлячись на свою

привабливість, а також зовнішню нескладність, використання цільової концепції пов'язане з ланцюгом проблем, найпоширенішими з яких є такі:

1) досягнення поставленої мети не є легко вимірюваним, якщо компанія не виробляє матеріальних товарів (мета освітніх закладів, державних компаній тощо);

2) компанії здебільшого намагаються досягти переважно цілей, частка з яких протирічить змісту (досягнення максимального доходу – задоволення максимально безпечних умов роботи);

3) дискусійним є саме буття загального набору «офіційних» цілей компанії (нелегкість досягнення згоди між менеджерами).

Системний підхід – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до негативного впливу зовнішнього середовища.

Компанії, з огляду на теорії систем – це комплекс декількох елементів, які є взаємними між собою. Динаміка вхідних факторів, а також випуск товарів являють собою відправну мітку для опису компанії. В спрощеній формі компанія отримує ресурси з системи вищого рівня (середовища яке є зовнішнім), передтворює ці ресурси, а також повертає їх у інакшій формі.

Системний підхід тлумачить, чому ресурси мають застосовуватися для діяльності, яка прямо не пов'язана із досягненням цілі компанії. Інакшими словами, адаптація до середовища й підтримка кола "вхід – процес – вихід" вимагають, щоб ресурси сортувались і в тих сферах діяльності, котрі лише опосередковано сполучені з основною ціллю організації. Інакше кажучи, організація повинна прилаштовуватись до вимог зовнішнього середовища.

Системний підхід до визначення ефективності звертає увагу на два важливих міркування:

1) існування компанії залежить від її здатності пристосовуватися до вимог середовища;

2) для того, щоб задовольнити ці вимоги повний цикл "вхід – процес – вихід" має знаходитись в центрі уваги керівництва ТОВ «Карат НТМ».

Багатопараметричний підхід – концепція, завдяки якій діяльність компанії спрямована на забезпечення очікувань, надій і потреб усіх особистостей і груп, що співпрацюють в компанії та з компанією, а ефективність управління дає характеристику ступіню досягнення балансу бажань усіх тих хто зацікавлені у діяльності компанії.

Підхід звертає увагу на важливості різноманітних групових та індивідуальних зацікавленостей в компанії (а також, цільовий підхід акцентує, що організації надають перевагу досягненню загальноорганізаційних інтересів і цілей).

Групи людей, які беруть участь в компанії, включають її службовців, акціонерів, директорів, постачальників, кредиторів, офіційних осіб на багатьох державних ступенях, менеджерів організацій які є конкуруючими та організацій, які співпрацюють, громадськість. Кожна група пророкує те, що компанія буде додержуватись саме їх інтересами.

З огляду на багатопараметричний підхід або концепцію "балансу інтересів" компанія є ефективною на тому рівні, на якому вона задовольняє бажання групи, яка здійснює контроль над найбільш важливим на даний момент ресурсом.

Найбільша увага в процесі оцінювання ефективності управління надається якості життя, що означає рівень задоволення найважливіших особистих вимог працівників компанії шляхом виконання роботи у ній.

Для того, щоб визначити показники, які характеризують ступінь досягнення компанією головного критерію, використовуються як методи прямих обчислень, так і методи опосередкованої оцінки (експертні методи, бланкові опитування тощо). Також цей підхід можливо використовувати для того, щоб комбінувати цільовий і системний підхід з метою одержання вірогідного визначення організаційної ефективності.

Часова модель організаційної ефективності ґрунтується на системному підході, а також на додатковому факторі – параметрі часу.

Цей підхід до оцінювання ефективності управління виокремлює в ході оцінки короткострокові, середньострокові та довгострокові періоди, для кожного з яких можливо окреслити специфічні критерії оцінювання ефективності управління.

З неї виходить, що:

- організаційна ефективність – є узагальнюючою категорією, яка включає у себе низку часткових категорій в якості компонентів;
- мета управління полягає у збереженні оптимальної рівноваги між компонентами.

Серед науковців немає єдиної думки, щоб окреслити склад цих компонентів та їх взаємозв'язк, хоча необхідність введення параметру часу до моделі функціонування організації не викликає невпевненості. Крайнім критерієм організаційної ефективності слугує здатність компанії зберігати своє місце в умовах негативного впливу зовнішнього середовища. Отже, виживання організації являє собою основний критерій організаційної ефективності в довгостроковому періоді.

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників відносяться обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економії тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо.

Соціальний ефект підводиться до зменшення тривалості трудового тижня, збільшення робочих вакансій і ступеня зайнятості людей, покращення умов роботи та побуту, стану навколишнього середовища, суцільної безпеки життя тощо. Соціальні підсумки виробництва можуть бути не тільки привабливими, але й навпаки (виникнення безробіття, підвищення інфляції, зниження екологічних показників).

У них є така особливість, що не всі з них підлягають кількісному вимірюванню. З цієї причини на підприємствах роблять оцінку і регулюють (по мірі можливостей) економічну і соціальну ефективність виробництва.

Для того, щоб досягти дієвого управління ефективністю управління діяльністю підприємства необхідно розділити процес управління ефективністю на окремі напрями (рис.1.1).

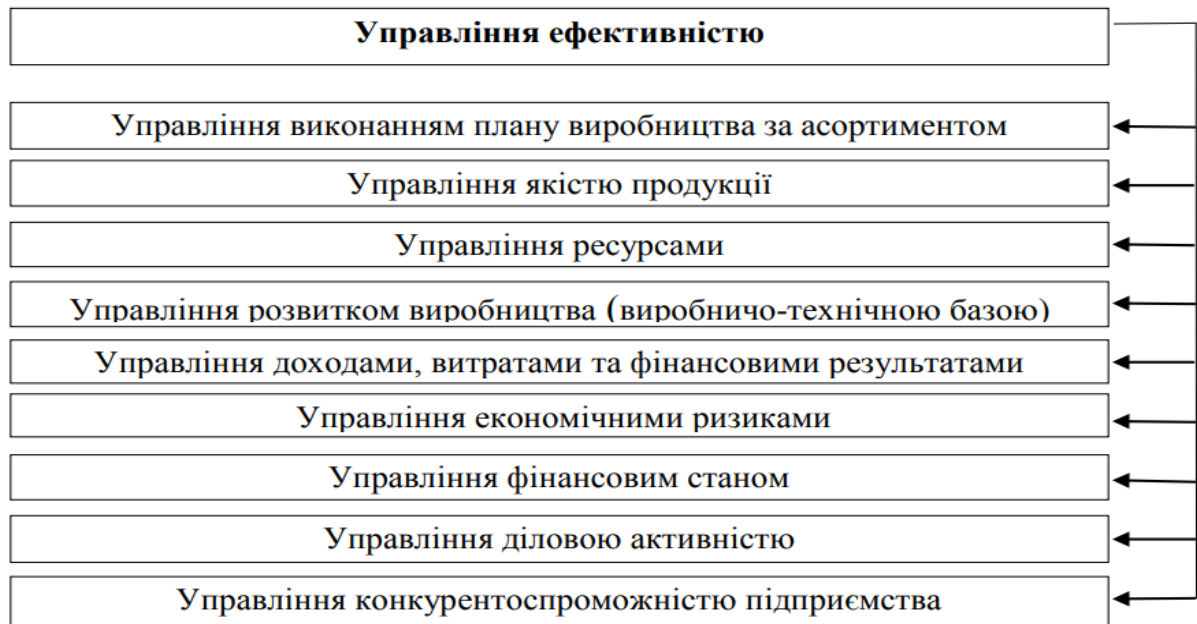


Рис. 1.1. Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело [11]

Підсистема «управління виконанням плану виробництва за асортиментом» покликана для того, щоб забезпечити виробництво і поставку товарів в заданих об'ємах, наявності асортименту, якості, в строки, які поставлені планами виробництва, договорами, замовленнями при найменшому циклі та найменших витратах виробництва. Процеси виробництва продукції і процеси її постачання є об'єктом управління даної підсистеми.

Друга підсистема «управління якістю продукції» має на меті безперервно забезпечувати покупців продукцією, якість якої максимально забезпечувала б їх потреби і як треба систематично удосконалювати ефективність виробництва. Мета даної підсистеми визнається за стадіями життєвого циклу товарів і конкретизується в залежності від участі компанії в реалізації процесів життєвого циклу товарів.

В даній підсистемі об'єктами управління є технічний ступінь і якість товарів вцілому, хід їх формування на стадії вивчення і проектування, задоволення якості в ході виробництва, збереження в ході обігу, повноцінного застосування та оновлення в ході споживання.

В підсистемі «управління ресурсами» об'єктами управління являються залучені ресурси, хід виробничої, господарської та управлінської діяльності щодо їх застосування. Основна мета підсистеми полягає у збільшенні ефективності використання ресурсів відмінними шляхами. Оцінювання впливу заходів щодо збільшення ефективності застосування ресурсів визначається показниками ефективного залучення кожного виду ресурсів [12, с. 13].

«Управління розвитком виробництва» об'єктами є процеси збільшення науково-технічного й організаційного ступеня виробництва компанії, виробничих потужностей та ефективності освоєння капітальних вкладень.

Надзвичайно важливу роль відіграє напрям «управління доходами, витратами та фінансовими результатами» в ході управління ефективністю функціонування компанії. Через те що саме цей напрям дозволяє результативно управляти та контролювати об'єм, та крім того доцільність здійснення видатків, крім того величину та основи доходів на підприємстві. Завдяки цьому напрямку забезпечується систематичне отримання більш ліпшого значення фінансового результату (прибутку, що являється крайньою метою та основним стимулом діяльності аби-якого суб'єкта господарювання та головним показником ефективності діяльності), а також безперервний процес функціонування компанії [13, с. 201].

«Управління економічним ризиком». Цей напрям покликаний вчасно виявити, оцінити та керувати різними видами ризиків, що виявляються в ході виробничо-господарської діяльності компанії.

«Управління фінансовим станом» - підсистема яка дозволить слідкувати за змінами у динаміці складу і структурі активів, а також джерел їхнього фінансування; регулярно підтримувати валютну стійкість; управляти станом ліквідності та платоспроможності [14, с. 8].

Основна мета напрямку «управління діловою активністю» є управління ефективністю комерційної діяльності компанії, яка пов'язана з реалізацією товарів.

Крайня підсистема - «управління конкурентоспроможністю». Вона відіграє важливу роль у функціонуванні компанії. Діє для того, аби підприємство мало

можливість вдало використовувати всі фактичні та потенційні можливості, а також ухилятися або нівелювати дії негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, потрібно враховувати чинники утворення конкурентних переваг компаній, враховуючи галузеву належність та намагатися завжди підвищувати рівень конкурентоспроможності [15, с. 173].

Втілювання в життя мети управління ефективністю функціонування компанії потребує узгодження та зрівноваження дій із визначених напрямів. Саме за цих умов результатом є відповідність реального стану підприємства поставленим параметрам – буде не тільки досягнуто, але й зміцнено.

Отже ефективність управління діяльністю компанії – це комплексне поняття. Комплексність, як з'ясувалося, в тому, що ефективність визначається через результати управління в окремих функціональних підсистемах.

Питання управління ефективністю діяльності підприємства посідала важливе місце завжди, посеред болючих проблем економічної науки. Тому для її плідного вирішення необхідно використовувати різноманітні підходи та концепції.

Завдання керівників підприємств, що хочуть досягти успіху в удосконаленні ефективності – це вибір підходу, що найкраще відповідає умовам функціонування компанії [11, с. 207].

Ефективність системи управління діяльністю являється складною багатокритеріальною характеристикою. Тому потрібно вибрати такий метод її оцінки, який би врахував абсолютно всі складові деталі, та дав би комплексний підсумок і дозволив би робити аналіз змін, які відбуваються в управлінні діяльністю компанії.

Коли формується система показників ефективності виробництва та виробничо-господарської і комерційної діяльності компанії треба дотримуватись вірогідних принципів. До них треба включити:

- задоволення взаємозв'язку критерію і системи певних показників ефективності виробництва;
- відтворення ефективності використання всіх видів використовуваних у виробництві ресурсів;

- перспектива використання показників ефективності в керуванні різними ланками виробництва в компанії;

- використання найважливіших показників стимулюючої функції у ході використання фактичних резервів підвищення ефективності виробництва, усіх видів діяльності підприємства.

Розрізняючи ефективність і результативність легко можна виокремити два види управління ефективністю діяльності компанії:

- ефективне керівництво, що задовольняє можливий інноваційний розвиток і стратегічну удачу;

- результативне керівництво, що уможлиблює непостійне досягнення короткострокової поставленої мети.

Задля того, щоб підвищити результативність діяльності підприємства та його розвитку виникає необхідність у розробці стратегії управління компанією, спрямованої на удосконалення механіки формування та керування ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства потрібно реалізовувати відповідно до навмисно розробленої політики, при цьому слід звернути увагу на розроблення пріоритетного шляху використання ефективності діяльності підприємств – страхування коштів, що в подальшому сприятиме його розвитку та удосконаленню і збільшенню ринкової привабливості підприємств.

Потреба втілення мети в життя управління ефективністю підприємства потребує узгодження та координації дій з визначених шляхів. Лише за таких умов результат буде не тільки досягнуто, а й закріплено.

Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства наведена на рис. 1.2.

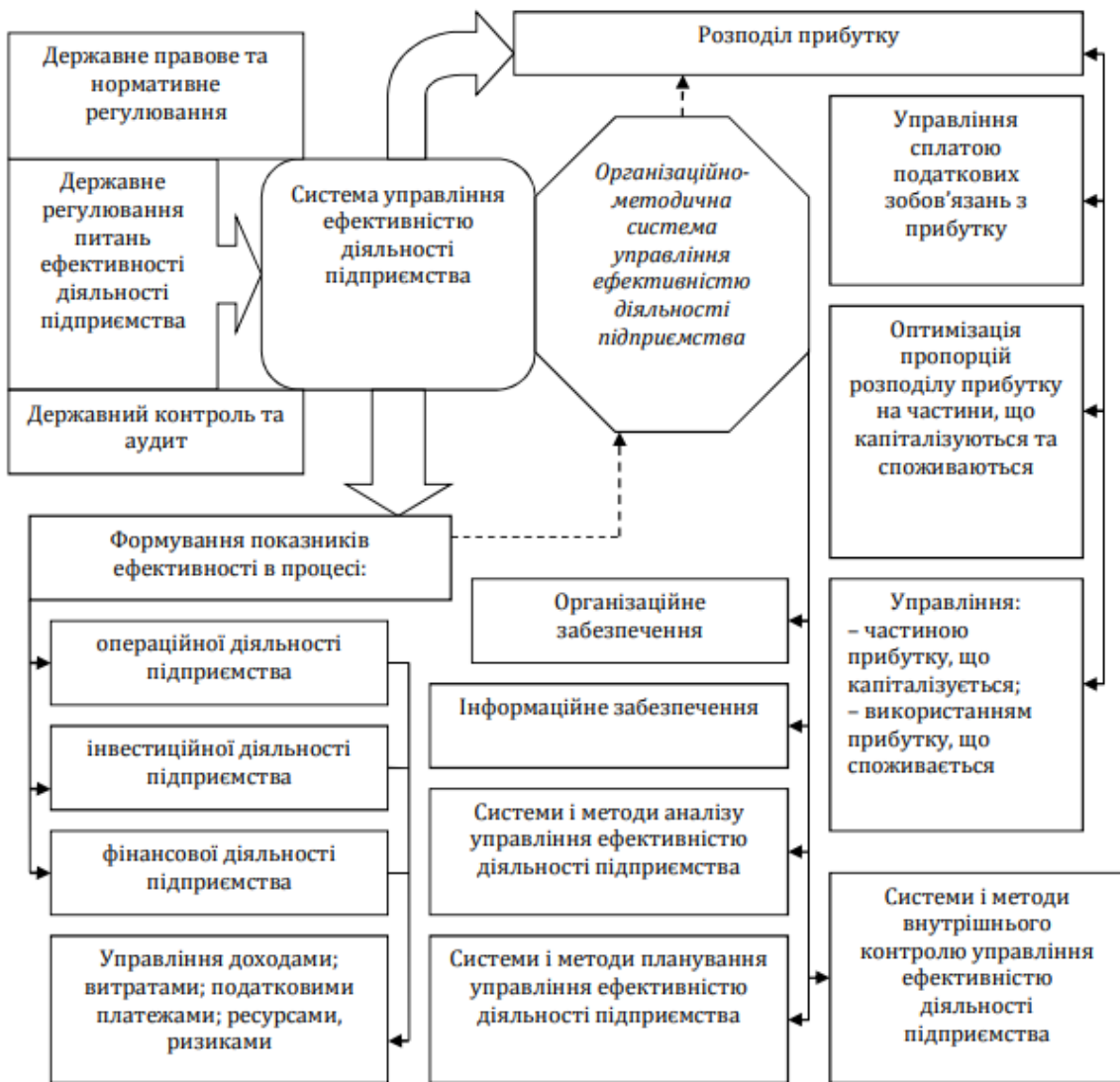


Рис. 1.2. Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело [16]

Керування ефективністю діяльності є системою принципів і методів розробки і втілення управлінських рішень за всіма головними аспектами діяльності компанії. Вдале функціонування системи керування ефективністю діяльності компанії багато в чому залежить від ефективності її організаційного забезпечення.

На удосконалення ефективності діяльності компаній впливають дві групи факторів: зовнішні і внутрішні (рис. 1.3).

Фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності поділяються на внутрішні і зовнішні. Внутрішні тим часом розмежовуються на основні та неосновні.



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на змінювання ефективності діяльності підприємств

Джерело [16]

Оцінкою ефективності системним підходом управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи давати зворотній зв'язок викликам екзогенних факторів, а також адаптація до них. Тому можна сказати, що управління ефективністю діяльності підприємства грає важливу роль потрібного фактора і рушійної сили на мікрорівнях і макрорівнях.

1.2. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління діяльністю підприємства.

У сучасних умовах, в часи великої конкуренції, метою суб'єктів господарювання є отримання максимального прибутку з найменшими витратами, основним завданням яке стоїть перед менеджерами усіх ступенів є не стільки кількісні ознаки діяльності компанії, скільки їхня якісна характеристика, інакше кажучи ефективність господарювання [17, с. 115–118].

Не менш важливим питанням є вибір оптимальної системи показників, що змогла б максимально конкретно та всебічно здійснити оцінку ефективності функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що питанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання було присвячено дуже велике число робіт зарубіжних науковців: Н. Менк'ю, К. Макконелл, С. Брю, П. Друкер, А. Тендер, Д. Сінк та інші. В свою чергу, проблема ефективності та результативності діяльності виробництва окреслювали такі українські вчені, як Загородній А., Іванілов О., Кулішов В., Мельник Л., Мних С., Осіпов В., Пеліхов Є., Поддєрьогін А., Ткачук В. та інші.

Використання економіко-математичних методів у дослідженні ступеня економічної ефективності підприємств дає перспективу одержати системну характеристику господарської діяльності, але всі складові системи потрібно розглядати разом.

Оцінення економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств проводиться за допомогою набору різноманітних научно обґрунтованих і пов'язаних показників, даючи зіставлену характеристику витратам, які були використані на виробництво продукції з крайніми результатами роботи. Зараз не існує лише одної окремої системи показників і їх класифікації, на базі котрих можливо провести повний аналіз економічної ефективності підприємств.

Визначення сутності ефективності функціонування підприємства допоможе розмежування та чітко визначення таких категорій, як результат діяльності

підприємства, ефект, ефективність діяльності підприємства і критерій ефективності [18, с. 63–76].

Оцінка роботи підприємства визначається особливостями діяльності, а також в цілому окреслює наслідки діяльності в інвестиційній, операційній, соціальній, фінансовій, екологічній, науково-технічній та інших сферах. Операційні підсумки мають можливість бути визначеними з урахуванням об'єму виготовленого (реалізованого) товару. Однак не завжди оцінювання діяльності спричинена кількістю якісної продукції. У більшості випадків функціонування підприємства є неякісна продукція (брак) [19, с. 113–116].

Брак – це негативний, але все ж таки результат. До підсумків фінансової діяльності можливо віднести одержану плату за оренду основних засобів, одержані відсотки і дивіденди, прибутки від пайової співпраці в діяльності інших компаній тощо. До науково-технічних підсумків відносять доходи, що одержані від продавання прав для створення на підприємстві об'єктів інтелектуальної власності.

Для того, щоб оцінити ефективність управління, застосовують такі методичні підходи:

1. Порівняння затрат на управління із крайніми результатами діяльності компанії: вихід валових товарів на одного управлінця, отримання прибутку.

2. Застосування показників, що пов'язані з процесом управління: трудоємкість менеджменту, а також різних його функцій і операцій, видатки матеріально-фінансових джерел.

3. Застосування підсумкових показників трудоємкості підприємства.

4. Застосування формул, що характеризують ефективність управління. Емпіричні формули створюються на засадах встановлених залежностей. Наприклад, з допомогою кореляційного аналізу.

5. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: землі, робочої сили і технічних засобів. Інтегральний показник вираховується на засадах індивідуальних коефіцієнтів їх застосування.

6. Нормативний підхід полягає у співставленні фактичних видатків на менеджмент з нормативними витратами.

7. Здійснення якісних і експертних характеристик.

Взалежності від характеру вироблених заходів, об'єктами оцінювання можна виділити: менеджмент взагалі (система, організація, методи), структура менеджменту, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурних підрозділів.

Виділяють такі напрямки, за якими визначається ефективність:

1. Оцінювання ефективності компанії для задоволення найкращої стратегії керування ним. В межах даного напрямку опрацьовується ефективність застосування ресурсів компанії, відповідність роботи підприємства потребам ринкової економіки, його конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність;

2. Оцінка ефективності компанії для визначення її привабливості як можливого об'єкта інвестування. Для цього визначають фінансові показники ефективності та комплексну їх оцінку, витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною у конкурентів, здійснюється оцінення потенціалу виробничого і управлінського персоналу (за чисельністю, за кваліфікацією та ін.), оцінення потреб в додаткових виробничих потужностях;

3. Оцінка ефективності компанії з боку держави на макрорівні. Визначається наскільки задовольняється попит населення, чи немає шкоди навколишньому середовищу, здоров'ю людини, яка культура обслуговування та інше.

Оцінка ефективності діяльності має велике значення та посідає значуще місце в системі управління підприємством тому, що результати оцінки можливо будуть зтосовані для того, щоб сформулювати як стратегічні, так і тактичні цілі. Модель оцінювання ефективності діяльності являється конкретною розробкою для окремого підприємства. Але можна виділити загальні напрямки роботи.

Оцінку ефективності підприємства доцільно робити за чотирма групами показників [20]:

- 1) стратегія, мета, політика і цінності;
- 2) фінанси;

3) виробництво;

4) споживчий результат та екологія.

Підхід запевняє, що ні один із критеріїв оцінювання не буде незастосований.

Оперативність роботи, надійність і оптимальність системи менеджменту відносять до узагальнюючих показників діяльності апарату управління.

Ефективність організації управління можливо оцінити за інакшими узагальненими показниками, що характеризують становище системи управління в компанії:

а) коефіцієнт якості виконання робіт керівників;

б) коефіцієнт стабільності робітників;

в) коефіцієнт окреслює відношення між темпами збільшення обсягу виробництва і видатками на управління.

Як часткові показники, які характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Також для визначення удосконалення ефективності управління застосовують такі показники:

- зіствлення витрат на доцільність з кінцевими результатами діяльності об'єкта;

- відношення витрат на вдосконалення управління і на сам хід управління;

- динаміку видатків на управління порівнюючи із суцільними витратами виробництва.

На реальному досвіді для оцінювання ефективності системи управління частіше всього застосовують три групи показників:

- загальні підсумкові показники виробничо-фінансової діяльності компанії – валові товари в динаміці, вихід валових товарів на одного середньорічного робочого, прибуток на одного робочого, рентабельність виробництва тощо;

- дані показники результативності управлінської праці – виробництво валових товарів на одного управлінського працівника чи на 1 людино-день, витрачений в управлінні; вихід валових товарів на 1 грн. видатків на управління; кількість прибутку на 1 людино-день, витрачений в управлінні, тощо;

- дані економічності механізму управління – питома вага штату управління в загальній кількості робочих і питома вага фонду оплати праці управлінських посад у загальному фонді оплати праці, питома вага видатків на управління в собівартості товарів тощо.

Своєчасність роботи механізму управління відзеркалює своєчасність виконання завдань, наказів і вказівок керівників і головних фахівців компанії. Надійність системи менеджменту показується у безупинному її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Оптимальність системи управління окреслюється ступенем використання сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співзалежності централізації і децентралізації менеджменту, керованістю компанії.

Для комплексного оцінювання ефективності системи управління необхідним є використання показників, що об'єднані у три групи: суцільні результативні показники виробничо-фінансової діяльності компанії – валовий обсяг товарів в динаміці, вихід валової продукції, фондвіддача, маса прибутку, рентабельність виробництва тощо; дані продуктивності праці – виробництво валових товарів на одного керівного працівника чи на один людино-день, вихід валових товарів на одну гривню видатків на менеджмент, обсяг прибутку на один людино-день, який витрачено в менеджменті; дані економічності системи управління – питома вага штату управління у загальному числі робочих і загальному фонді оплати праці, питома вага видатків на менеджмент в собівартості продукції.

Щоб визначити ефективність вдосконалення управління необхідно враховувати такі дані, як зіставлення витрат на раціоналізацію з даними діяльності об'єкта управління; співзалежність видатків на удосконалення управління і прямо на управлінський процес; динаміку видатків на менеджмент в порівнянні із загальними витратами виробництва [21].

Ефективність менеджменту визначається відношенням результатів роботи менеджерів до видатків, пов'язаних із роботою даної діяльності. Вона може бути презентована у вигляді рівняння, що включає мету організації, а також три види ефективності – результативну, потребну і витратну. До найсучасніших методів оцінювання ефективності управління можна було б віднести: монокритеріальний і полікритеріальний методи, метод співставлення параметрів до чисельника і знаменника, метод максимізації або мінімізації параметрів ефекту, ретроспективний метод, метод використання системи критеріїв. Для ширшого аналізу системи управління можливим є впровадження таких методичних критеріїв як співвідношення затрат на управління з кінцевими результатами діяльності підприємства; використання показників, пов'язаних з процесом менеджменту; застосування підсумкових оцінок роботи компанії; впровадження емпіричних формул, що характеризують ефективність управління; розрахунок інтегрованих показників, які характеризують ступінь впливу менеджерів на використання головних факторів виробництва; нормативний підхід; здійснення експертного і якісного оцінювання. В процесі оцінювання ефективності потрібно враховувати загальні показники діяльності апарату управління, результативні показники роботи компанії і інші показники [22].

Однією з центральних передумов безпеки ефективності управління діяльністю компанією є оцінювання її рівня. Для оцінювання ефективності управління діяльністю компанії застосовують інтегральний показник ефективності, який утворюється на підґрунті системи якісних та кількісних показників, які відображають ефективність управління в центральних функціональних підсистемах – маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій. При цьому дані самого інтегрального показника потрібні для однозначної реакції на питання про ступінь ефективності управління діяльністю компанії, і для відстеження динаміки цього показника [7].

Оцінюючи ефективність діяльності підприємства, наприклад, за попередній рік, підбиваємо підсумки діяльності компанії в минулому, оцінюємо те, що уже відбулося. І наскільки б ефективним не була робота компанії в минулому періоді,

це цілком не означає, що така провідна думка буде зпрогнозована у майбутньому. Тому під час оцінки ефективності виробництва потрібно чітко розуміти, що вона повинна прогнозуватися на майбутнє, а минуле оцінювання може бути використане у проектуванні даних на майбутнє з врахуванням як тенденцій, які склалися, так і прогнозів щодо зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, за умови яких і діє підприємство.

Головну ж увагу при опрацюванні заходів щодо удосконалення ефективності управління діяльністю компанії потрібно звернути на дані проміжних показників, тобто показників, що характеризують управління у функціональних підсистемах компанії [7].

Для того щоб забезпечити дієвість процесу управління ефективністю побудови не складного організаційно-економічного апарату недостатньо. Крім організаційної та економічної складової, він має містити і мотиваційний апарат, потрібний для якісного виконання прийнятих управлінських рішень і досягнення мети удосконалення ефективності. Отже, ключовим у цьому дослідженні є загальний апарат управління ефективністю компанії, під яким розуміється комплекс організаційних структур, визначених економічних і мотиваційних інструментів, методик і методів управління, які реалізують визначену послідовність дій, які спрямовані на забезпечення безперервності і стійкості процесу удосконалення ефективності компанії [7].

Сьогодні розроблені організаційні та методичні новинки, які становлять основу загального апарату управління ефективністю компанії, зокрема:

1) базовий метод, який формує апарат управління ефективністю, вибраний бенчмаркінг;

2) обґрунтовано створення спеціальних організаційних структур - галузевих і регіональних агентств із бенчмаркінгу, які задовольнюють виконання найважливіших етапів управління ефективністю компанії;

3) задана система оцінювання ефективності компаній, яка відображає зовнішні і внутрішні аспекти їх функціонування в різних управлінських ситуаціях;

4) вироблена модель мотивації робочих, яка забезпечує виконання дуже важливої функції управління ефективністю;

5) вироблені методики реалізації внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу ефективності на промисловому підприємстві;

6) створені функціонально-операційна і структурно-логічна моделі загального апарату управління ефективністю промислової компанії.

Аналіз різноманітних наукових джерел виявив, що для оцінки ефективності управління суб'єктами ринкової економіки застосовуються різноманітні методи, серед яких найпоширенішими є методи порівняння, угруповань, математичної статистики, матричний, факторного аналізу, ранговий, рейтинговий, експертних оцінок, нечіткої логіки, нейронних мереж. Розглянемо існуючі методи оцінки ефективності управління.

Метою першої групи методів виступає одержання результатів порівняння показників, які відображають ефективність управління. Є метод динамічного і метод просторового порівняння.

Ці два методи спрямовані на розучування всієї сукупності показників і дозволяють отримати характеристику ступеня ефективності управління діяльністю компанії безпосередньо по виявлених відхиленнях реальних значень від базових.

Упущенням цих методів є неоднозначна інтерпретація ступеня ефективності управління діяльністю у разі паралельного поліпшення крайніх результатів за одними показниками і погіршення по інших.

Метод угруповань виступає у виділенні серед сукупності досліджуваних компаній однорідних груп по будь-яким суцільним ознакам. Розподілення сукупності компаній може бути задіяно за рівнем досягнення кінцевих результатів, за ступенем виконання плану чи додержання норм. Угруповання виконується за однією або декількома ознаками. Одержані при цьому оцінки включають в собі характеристики окремих компаній як представників своєї групи, і характеристики їх положення як в межах власної групи, так і серед компаній, які вивчаються.

Метод угруповань є одним із способів реалізації рейтингової оцінки ефективності управління діяльністю компанії.

Згідно сутності ефективності управління діяльністю компанії її узагальнений показник має давати компанії можливість реалізувати порівняльну оцінку кінцевих результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкуруючих компаній. В даному випадку йдеться про методи порівняльної рейтингової оцінки.

Метод рейтингового оцінювання носить системний комплексний характер і оперується на різноманітних аналітичних підходах до їх ранжирування [7].

До загальних показників комплексного оцінювання фінансового стану компанії належать показники рентабельності. Найбільше значення має аналіз структури доходів компанії та оцінювання взаємозв'язку прибутку з показниками рентабельності.

Рентабельність являється одним з важливих головних показників діяльності підприємства. Показники рентабельності більш значущі, а ніж прибуток, відображають кінцеві результати господарської діяльності компанії. Вони характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, прибутковість різноманітних напрямів роботи, окупність витратів і т.д. Величина показників рентабельності показує відношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. Показники рентабельності як завжди використовуються для оцінювання роботи компанії і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні [23].

Рентабельність – один із важливих вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень використання капіталу у процесі виробництва і ступінь віддачі активів.

Рентабельність = прибуток / суму витрат. Це загальний показник рентабельності підприємства. Він показує скільки прибутку припадає на одну гривню витрат, та характеризує ступінь використання чи ефективності витрат підприємства та їх окупність.

Найбільш часто, щоб розрахувати коефіцієнт рентабельності, використовується чистий прибуток чи прибуток до виплати відсотків і податку на прибуток. Дослідження рентабельності компанії дає дозвіл визначити

ефективність вкладення грошей у компанію та раціональність їхнього використання.

Дослідження рентабельності компанії здійснюється шляхом розрахунку таких головних показників (коефіцієнтів) [24]:

- рентабельність продажів;
- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність інвестицій;
- рентабельність діяльності;
- рентабельність продукції.

Метою дослідження рентабельності є:

- оцінювання виконання визначених параметрів (плану, прогнозу);
- дослідження динаміки показників;
- дослідження факторів зміни рівня;
- розшукування резервів удосконалення рентабельності;
- розробка заходів для застосування виявлених резервів.

Вибір і черговість дослідження визначається його метою. Для оцінювання результатів роботи підприємства досліджують рентабельність реалізованих товарів для дослідження виробництва окремих видів товарів з погляду попиту на них, раціональність їх випуску - рентабельність окремих товарів і фактори її зміни. Варто досліджувати рівень рентабельності не тільки в цілому по компанії, а й у її структурних підрозділах, і за видами діяльності компанії (основна, інвестиційна, фінансова тощо). Зміна рентабельності видів товарів відбувається під впливом різноманітних факторів. Фактори зміни ціни реалізації і собівартості товару вважаються факторами першого, а всі інші - факторами другого ступеня. Визначення впливу факторів першого ступеня здійснюється методом ланцюгових підстановок чи методом абсолютних різниць.

Залежно від цілі дослідження діяльності компанії розрізняють:

1) Рентабельність продукції, яка характеризує рентабельність виробництва товарів, які випускаються або реалізуються компанією; цей показник

застосовується при внутрішньогосподарських аналітичних розрахунках, при контролюванні прибутковості, при впровадженні нових видів товарів.

2) Загальна міра рентабельності (виробництва): цей показник характеризує прибутковість компанії відносно до ресурсів, які є в розпорядженні компанії

3) Рентабельність виробничих фондів носить ім'я рентабельності виробництва, що не зовсім нормально, оскільки у створенні прибутку беруть участь усі види діяльності компанії, які і не були пов'язані з його головними виробничими фондами:

4) Рентабельність сукупних активів дає характеристику ефективності використання всього фактичного майна підприємства

5) Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання активів, формування за рахунок власних коштів.

Розрізняють три групи показників рентабельності:

- рентабельність продукції;
- рентабельність виробничих фондів;
- рентабельність вкладень у підприємство.

В свою чергу, українські вчені на чолі з Богатовим О.І. рекомендують рейтинговий метод оцінки ефективності управління компанією на підставі оцінки так званого комплексного грошового мультиплікатора, який характеризує «стан компанії в цілому». Цей мультиплікатор визначається майновим станом компанії, її фінансовою стійкістю, платоспроможністю, діловою активністю, прибутковістю. В той же час застосування даного мультиплікатора не дозволяє провести оцінку ефективності управління діяльністю в цілому, через те, що в його елементи входять лише фінансові показники, що відображають крайні результати діяльності, але не дозволяють вивести оцінку ефективності управління маркетинговою, кадровою, інноваційною діяльністю.

При вивченні сукупності показників, між якими є функціональна залежність, застосовуються методи математичної статистики. Ці методи дають дозвіл побудувати модель, в котрій відображено взаємозалежність одного показника від сукупності інших, що його визначають.

Використання методів математичної статистики для оцінки ефективності управління роботою в цілому ускладнюється величезною кількістю необхідної початкової інформації, а також неможливістю встановлення зв'язків між усіма показниками. Але метод факторного аналізу можливо застосувати при побудові моделі ефективності управління в функціональній підсистемі.

Матричний метод застосовується для узагальненого оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності компанії [25, с. 258]. Матричний метод є орієнтованим на оцінку фінансового результату і є досить універсальним інструментом для оперативного проведення у комп'ютерному режимі збільшених розрахунків за оцінюванням ефективності управління компанією та її структурних підрозділів. Матричний метод дає дозвіл провести порівняльне дослідження управління компанією в динаміці і позначити значення узагальненого показника ефективності управління. Цей метод може не лише узагальнений опис стану компанії і динаміку її розвитку, а також дозволяє визначати зміни в ході та результатах діяльності, виявляти резерви удосконалення ефективності виробництва.

Використання даного методу в оцінці ефективності управління діяльністю компанії обмежує та обставина, що метод застосовний лише для оцінки ефективності управління виробничою і фінансовою діяльністю, але не може бути застосованим при оцінці ефективності управління кадровою діяльністю, маркетинговою діяльністю, що в основному характеризуються за допомогою показників, які мають якісний характер.

А.В. Леоненков зарекомендував метод рангового оцінювання ефективності. Основу методики презентує нормативна система показників, що упорядковує показники шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей відношень темпів їх зростання. Чим більше має бути темп зростання одного показника по співвідношенню до темпів зростання інших, тим більше його ранг. Погрішності цього методу полягають у: по-перше, він не дозволяє однозначно проводити оцінку рівня ефективності управління діяльністю. По-друге, не завжди може бути можливість побудувати систему показників тому, що економічні закономірності

підвищення ефективності в умовах нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища реалізуються не завжди.

При оцінці ефективності управління роботи компанії потрібно ґрунтуватися на величезній кількості часткових показників, що відображають різноманітні аспекти управління діяльністю. Мета набуває багатокритеріального характеру. У зв'язку із цим її рішення можливо буде базуватися на експертних оцінках. Основним недоліком методів експертних оцінок є те, що в них присутній суб'єктивна деталь і не виключається хибне судження.

Висновки до розділу 1

Отже, ефективність - це непроста економічна категорія, у якій виявляється найважливіший бік діяльності компанії - його результативність.

Система управління ефективністю діяльності повинна бути нерозривно інтегрована із загальною системою управління компанією, тому, що приймання управлінських рішень у абиякій сфері діяльності компанії прямо чи опосередковано впливає на ступінь прибутку, що, є головним джерелом фінансування удосконалення підприємства та підвищення доходів його власників і робочих. З огляду на ці позиції, можливо сформулювати визначення управління ефективністю діяльності компанії. Таким чином - це процес на засаді функцій управління з врахуванням інструментів і методів одержання управлінських рішень з формування і розподыляння прибутку та раціонального застосування всіх фактичних на підприємстві ресурсів з ціллю максимізації фінансових результатів, а також оптимізації фінансових ресурсів.

Таким чином, ефективність управління діяльністю підприємства – це комплексне поняття, яке відбиває крайні результати застосування ресурсів за певний проміжок часу, основною ознакою якого можлива необхідність досягнення цілі виробничо-господарської роботи підприємства з мінімальними витратами суспільної праці чи часу.

Узагальнюючи вищевказане, можна сказати, що методики, які зараз використовуються в Україні для оцінювання й аналізу ефективності діяльності підприємств, мають декілька недоліків: вони дають спроможність визначити і дослідити ефективність роботи «ізолюваних» від ринкових умов компаній, взагалі визначити і дослідити вплив внутрішніх факторів на ефективність, але практично не включають вплив зовнішніх ринкових; відсутнє оцінювання росту ефективності функціонування компанії залежно від міри задоволення ринкового попиту: не можть дослідити ефективність функціонування капіталу компанії, втіленого у знаннях і кваліфікації робочих, здатність компанії утримувати й приєднувати нових клієнтів, ступінь корпоративної культури; мають

ретроспективний характер даних показників, які значно зменшують їх цінність для приймання стратегічних управлінських рішень.

Для формулювання загального висновку про ефективність діяльності підприємства доцільно використати комплексну систему показників, що включає показники ефективності, а саме робочої сили, засобів та предметів роботи; управління та організації; техніки та технології; конкуренції, попиту та пропозиції.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливостей його розвитку

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Карат НТМ». Скорочена назва ТОВ «Карат НТМ»

Підприємство працює з 2012 року і впевнено тримається на лідируючих позиціях серед підприємств, що працюють у сфері виробництва надлегких матеріалів.

ТОВ «Карат НТМ» — підприємство яке спеціалізується на науковій діяльності та виробництві функціональних та конструкційних матеріалах з високим рівнем експлуатаційних характеристик.

ТОВ «Карат НТМ» є одним з найбільших виробників спінених матеріалів в Україні, а саме спіненого алюмінію, спеціалізується на виробництві спеціалізованих інструментів, зокрема, молотки, киянки, кліщі, викрутки і т.д.

Директор – Скоропадченко Олександр Павлович.

На сьогоднішній день зростаючі потреби людства спонукають до необхідності пошуку нових підходів до створення та розробки технологій, які задовольняють вимогам щодо збереження природних ресурсів та зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Основний вид діяльності ТОВ «Карат НТМ» - виробництво спінених надлегких матеріалів, зокрема спіненого алюмінію.

Наслідуючи природу, був розроблений принципово новий клас надлегких композиційних матеріалів з комірковою структурою, в яких поєднання двох фаз – твердого матеріалу та газових пор, надає унікальний комплекс нових фізичних, механічних, термічних, електричних та акустичних властивостей, недосяжних для

монолітних матеріалів. За новим структурним принципом будови натепер вже розроблені матеріали на основі полімерів, скла, кераміки та набули розповсюдження кам'яні спінені матеріали, зокрема пінобетон, спінений шлакобетон, керамзит.

Основні принципи роботи підприємства:

- науковці професіонали в сфері виробництва надлегких матеріалів;
- автоматизація та використання передових технологій виробництва;
- сучасне обладнання;
- авторські методики виробництва та експлуатації;

Місія підприємства – збільшення частки ринку закордоном в секторі виробництва надлегкої продукції.

Таблиця 2.1. Детальна інформація про юридичну особу

Повне та скорочене найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАРАТ НТМ"
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Ідентифікаційний код юридичної особи	382570610083
Місцезнаходження	07300, Київська область, Вишгородський район, місто Вишгород, вулиця Шолуденка, будинок 19, корпус 36
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу) та про дату закінчення його формування	Розмір (грн.): 30000.00
Види діяльності	25.73 Виробництво інструментів 23.20 Виробництво вогнетривких виробів 23.43 Виробництво керамічних електроізоляторів та ізоляційної арматури 46.63 Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

Джерело: розроблено на основі [26]

Основною відмінністю ТОВ «Карат НТМ» від інших підприємств в галузі виробництва є чітка орієнтація на сучасні технології, потужна технічна та методична база, сучасне обладнання та професійні спеціалісти.

Чим особлива розробка надлегких матеріалів, що підприємство планує запускати у виробництво? По-перше, це низька порівняно із іноземними виробниками собівартість. По-друге, формування виробництва більш точних і якісних матеріалів та інструментів, що можуть слугувати додатковою продукцією для основного виробництва компанії. По-третє, реалізація даної продукції на закордонних ринках є гарантом використання експортного потенціалу.

Для покупця головною перевагою будуть виступати декілька ознак продукції «Карат НТМ»:

- якість порції (виготовлення матеріалів найкращої якості);
- унікальність деталей (розробка за надскладними кресленнями та технологіями);
- преміальність продукції.

ТОВ «Карат НТМ» є одним з найбільших виробників надлегких матеріалів в Україні. На даний момент виробництво підприємства випускає такі основні види продукції:

- спінений алюміній
 - молотки, киянки і подібні інструменти металеві та неметалеві
 - кліщі, кусачки, плоскогубці, затиски і подібні інструменти металеві
 - викрутки, гайковерти, гайкові ключі і подібні інструменти металеві
- Інші товари та послуги:
- Напилки, рашпилі та подібні інструменти металеві
 - Зубила, мітчики, плашки, різьбонарізні машинки, ручні розгортки, свердла і подібні інструменти
 - Ковадла, лещата і подібні інструменти
 - Алмазні і твердосплавні інструменти

- Пили, ріжучі та відрізні інструменти металеві
- Інструменти та приладдя для інструментів металеві класифіковані залежно від сфери застосування
- Інструменти і обладнання металеві для обслуговування ліній електропередачі і кабельних систем
- Устаткування для змащення і маслоочистки
- Інструменти затискні і обтискні електричні
- Інструменти свердлильні й бурові електричні
- Інструменти шліфувальні електричні
- Інструменти для пилок електричні
- Інструменти полірувальні і зачисні електричні
- Інструменти кріпильні електричні
- Інструменти різьбонарізні електричні
- Електроінструмент, інструменти електричні не зазначені в іншому місці
- Інструменти для будівельників
- Інструменти для фарбувальних, малярних і оздоблювальних робіт
- Інструменти для скляних робіт
- Інструменти для мулярів

Політика товариства щодо досліджень та розробок спрямована на:

вирішення питань підвищення рівня виробництва;

- на покращення техніко-економічних показників;
- на зниження собівартості продукції;
- на економію енергоресурсів, сировини та матеріалів;
- підвищення безпеки праці.

Основною продукцією яку виробляє підприємство є спінений алюміній. Привабливість як конструкційного матеріалу обумовлена його малою густиною та надзвичайною багатофункціональністю. Завдяки замкненим коміркам та малій густині спінений алюміній виявляє плавучість не набрякаючи у воді. Демонструє недосяжне для щільних металевих матеріалів відношення жорсткості до маси.

Спінений алюміній є безальтернативним конструкційним матеріалом в таких галузях, як промислове та житлове будівництво, автомобілебудування та транспорт, судно- та літакобудування, аерокосмічна техніка, тощо.

У 2018 році клієнти з більш ніж 30 країн набували продукцію підприємства. Основна частка продажів доводиться на країни Близького Сходу (39%), Північної і Західної Африки (16%), Європи (8%). Близько 20% продукції реалізовано на внутрішньому ринку, незважаючи на збільшення імпорту металопрокату з Молдови та Білорусі.

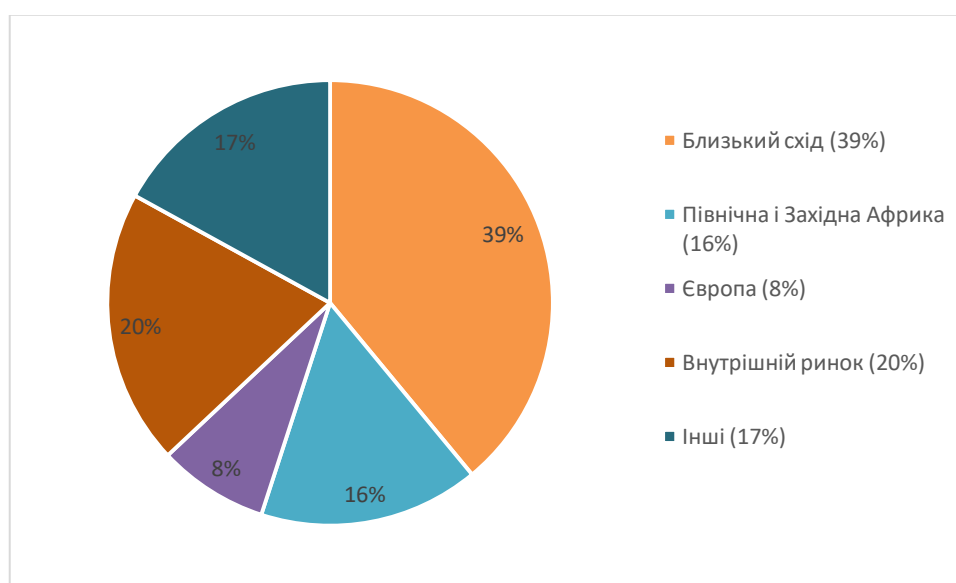


Рис. 2.1 Основні споживачі

(Складено автором)

Директор підприємства Скоропадченко Олександр Павлович повідомив, що в 2018 році конкуренція посилилася, основним моментом став показник собівартості продукції. "На жаль, ми втратили конкурентоспроможність на ринках СНД, сьогодні вони заповнені товарами російських виробників. Друге: на багато ринків був обмежений доступ українським виробникам, в тому числі нашому підприємству. Уряди низки країн вводили антидемпінгові (підвищені) мита на імпорту продукцію, включаючи українську. Зокрема, це сталося в Єгипті, США, інших країнах. Зрозуміло, це також негативно позначилося на обсягах реалізації нашої продукції".

Зовнішнє середовище факторів організації безпосереднього впливу відносять включає такі фактори, що впливають на існування самої компанії та на конкретні результати її роботи.

Такі фактори включають:

- споживачі (покупці);
- постачальники;
- конкуренти

Таблиця 2.2. Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу

Групи факторів	Фактори	Оцінка спрям. впливу (+;-)	Оцінка впливу факторів (бали)	Загальна оцінка впливу факторів
Споживачі	- стан і тенденції розвитку цільового ринку	+	4	+4
	- стан і тенденції попиту на товар	+	5	+5
	- ступінь мінливості потреб споживачів	-	-1	-1
	- ступінь прихильності покупців до товару підприємства	+	2	+2
	- торгова сила покупців	+	3	+3
Постачальники	- конкурентна сила	+	3	+3
	- договірна політика	+	3	+3
	- ступінь привабливості	+	3	+3
Конкуренти	- становище конкурентної боротьби в сфері діяльності організації	-	3	-3
	- сила конкурентного тиску	-	1	-1
	- число активних конкурентів	-	1	-1
Сума				+17

(Розроблено автором)

ТОВ «Карат НТМ» тісно співпрацює з інститутом проблем матеріалознавства ім. І.М. Францевича НАН України. Науковці цього інституту запатентували винахід спінений алюміній.

В період проходження переддипломної практики був укладений договір на виготовлення нестандартних модулів для згущування та спінювання розплавів алюмінію на суму 198000 грн. Замовником виступав інститут проблем матеріалознавства ім. І.М. Францевича НАН України. Терміни виконання: 15 квітня 2019 – 31 серпня 2019.

Технічне завдання для ТОВ «Карат НТМ»:

1) Виготовити нестандартні модулі, оснащені високо обертовими шпинделями – змішувачами з дворівневими бовтницями, які мають спроможність забезпечити згущування та спінення 15 кг алюмінієвого розплаву.

2) Виготовити модуль з чотирма високо обертовими шпинделями – змішувачами, оснащених двигунами на платформі яка, переміщується в вертикальному та горизонтальному напрямках.

У 2017 році ТОВ «Карат НТМ» приймало участь та зайняло перше місце у науково-технічному змаганні. Сфера розробок для військової промисловості. Надлегка броня для важкої військової техніки, яка не поступається властивостями важким сплавам броні.

З метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробника на міжнародному ринку, в нашій країні в 2018 році була скасована обов'язкова сертифікація спеціалізованих матеріалів і введена європейська система технічних регламентів.

Якість вітчизняних надлегких матеріалів змінюється відповідно до світових трендів - збільшується рівень комп'ютеризації та інтелектуалізації обладнання, посилюється орієнтація на його екологічність.

Таблиця 2.3. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Карат НТМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів. 2. Неконкурентоспроможна продукція та неякісно надані послуги порівняно з аналогічною продукцією розвинутих країн. 3. Добре вивчений ринок та попит на ринку. 4. Ефективна політика ціноутворення. 5. Визнання сфери надлегких матерів пріоритетним напрямом розвитку в Україні. 6. Інвестиційний потенціал зі сторони населення на ринку житла 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька частка підприємств галузі, які перебувають у державній формі власності. 2. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників галузі. 3. Низька платоспроможність населення України. 4. Низький внесок галузі у ВВП країни. 5. Низька інноваційна активність. 6. Ефективна збутова політика на території України 7. Збільшення малих підприємств та зменшення великих і середніх підприємств
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність програми поліпшення якості матеріалів. 2. Соціально-політична стабільність, що сприяє розвитку як економіки країни в цілому, так і розвитку окремих її галузей. 3. Відносно стабільний попит на ринку. 4. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку. 5. Залучення закордонних інвесторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство. 2. Поява нових конкурентів на ринку. 3. Зменшення рентабельності виробництва надлегких матеріалів. 4. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку галузі. 5. Нестабільність курсів світових валют. 6. Посилення податкового тиску на виробників матеріалів. 7. Інфляція. 8. Виникнення труднощів при укладанні договорів із споживачами та постачальниками. 9. Зростання світової фінансової кризи. 10. Загроза збільшення відсоткових ставок та умов кредитування, що призводить до недоступності та нестачі фінансових ресурсів

Розроблено автором

SWOT-аналіз пройшов перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливого елемента раціоналістичного підходу для вдосконалення та реалізації стратегії.

Потрібність обробки великих масивів інформації зумовлює використання різних статистичних методів аналізу даних: однофакторних й багатфакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу

взаємозв'язків тощо. У багатьох компаніях під час застосування SWOT-аналізу широко застосовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування методу залежить від градації залежних і незалежних змінних показників, і змісту явища чи проблеми, яке є об'єктом аналізу. Якість проведеного дослідження забезпечує вірогідність побудованих прогнозів на його основі.

З проведеного SWOT-аналізу науково-технічної галузі випливає, що аналізована галузь України перебуває у не дуже доброму стані. Більшість компаній мають проблеми які пов'язані із втратою фінансової стійкості.

Таким компаніям потрібно підвищувати розмір обігових коштів, збільшувати свою інноваційну активність, підвищення якої сприятиме додатковому приєднанню клієнтів, та підвищенню інвестиційної привабливості компанії для кредиторів. З метою задоволення конкурентоспроможності компаній науково-технічної галузі величезну увагу слід приділяти якості виробництва, оскільки невелика кількість кваліфікованих робітників призводить до найвищого ступеня незадоволення споживачів якістю виконуваних робіт, а невелика кількість кваліфікованих працівників виникає саме через невеликий рівень заробітних плат та заборгованість перед працівниками.

З метою оптимізації витрат на утримання надлишкового майна ТОВ «Карат НТМ» відчужило шматок нерухомого майна та виробничих засобів, наслідком чого вартість основних засобів знизилася до 10262 тис. грн. Залучені кошти компанія планує направити на модернізацію існуючих виробничих потужностей ТОВ «Карат НТМ».

2.2. Діагностика системи управління ефективністю діяльності підприємства

Високих ланок підприємству вдалося досягнути дякуючи досконалому менеджменту, використанню новітніх технологій, якісних матеріалів і конструкцій, зокрема легких сплавів металів власного виробництва, та орієнтації на європейські стандарти якості.

Діагностика діяльності підприємства – це процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану підприємства і тенденцій його зміни (тобто зміни стану) за відповідними бізнес-індикаторами з метою розроблення рекомендацій щодо усунення проблемних моментів і слабких сторін функціонування підприємства для забезпечення якісно нового рівня його розвитку та формування перспектив з урахуванням наслідків за порушення законодавства у сфері економіки й управління підприємствами та права.

ТОВ «Карат НТМ» оснащений сучасною технікою: змішувачами, насосами, великою тяжкою технікою, станками, автовантажувачами, печами, алмазними різками.

Всі виробництва та цехи товариства перебувають на правах цехів і знаходяться на балансі підприємства. Самостійних юридичних осіб, а також дочірніх підприємств, філій, представництв у складі підприємства немає. Усі функції по постачанню, збуту, науково-технічному забезпеченню, бухгалтерії та фінансів централізовані в управлінні товариства. На основних виробництвах товариства є тільки начальники виробництв, технологічні робітники та майстри. Змін в організаційній структурі компанії протягом звітного року не прослідковувалося.

Показники що є в балансі ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. наведено в таблиці 2.4. До складу активів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. входили необоротні та оборотні активи.

Таблиця 2.4. Показники балансу ТОВ «Карат НТМ» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			Темп приросту		
				2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Необоротні активи	39382	11263	10387	-28119	-876	-28995	-71,40	-7,78	-73,63
Оборотні активи	36515	62519	74128	26004	11609	37613	71,21	18,57	103,01
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	1	0	1	-1	0	x	-100,00	X
Баланс	75897	73783	84515	-2114	10732	8618	-2,79	14,55	11,35
Гроші та їх еквіваленти	646	978	-1165	332	-2143	-1811	51,39	-219,12	-280,34
Власний капітал	60538	70146	74308	9608	4162	13770	15,87	5,93	22,75
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	x	x	x
Поточні зобов'язання і забезпечення	15359	3637	10207	-11722	6570	-5152	-76,32	180,64	-33,54
Баланс	75897	73783	84515	-2114	10732	8618	-2,79	14,55	11,35

Джерело: складено на основі [26]

Динаміка елементів активів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. наведена на рисунку 2.2

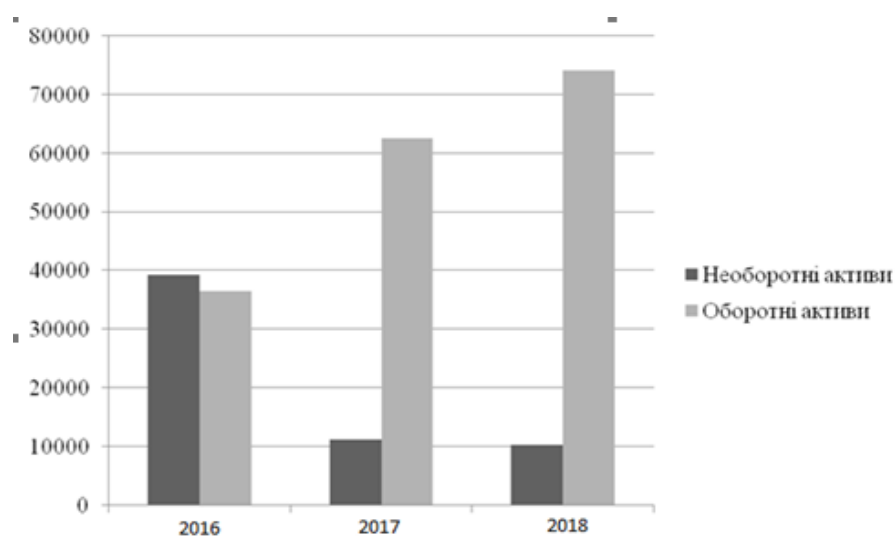


Рис. 2.2. Активи ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. тис. грн.

(Складено автором)

Загалом валюта балансу ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. збільшилась з 75897 тис. грн. до 84515 тис. грн., або на 8618 тис. грн., а приріст нараховував 11,35%, що було забезпечено завдяки приросту оборотних активів ТОВ «КАРАТ НТМ» і було спричинено специфікою господарської діяльності базової компанії. Необоротні активи ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. скоротилися з 39382 тис. грн. в 2016 році до рівня 10387 тис. грн. в 2018 році чи на 28996 тис. грн., що було обгрунтовано зміною виробничої програми, а також факторами реалізації необоротних активів, які не застосовуються у виробничих процесах ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.

При цьому оборотні активи ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зросли з 36515 тис. грн. в 2016 році до рівня 74128 тис. грн. в 2018 році, тобто на 37613 тис. грн., а суцільний їх приріст був 103,01%, а зниження необоротних активів склало 73,63%.

Динаміка структури активів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. наведена на рисунку 2.3.

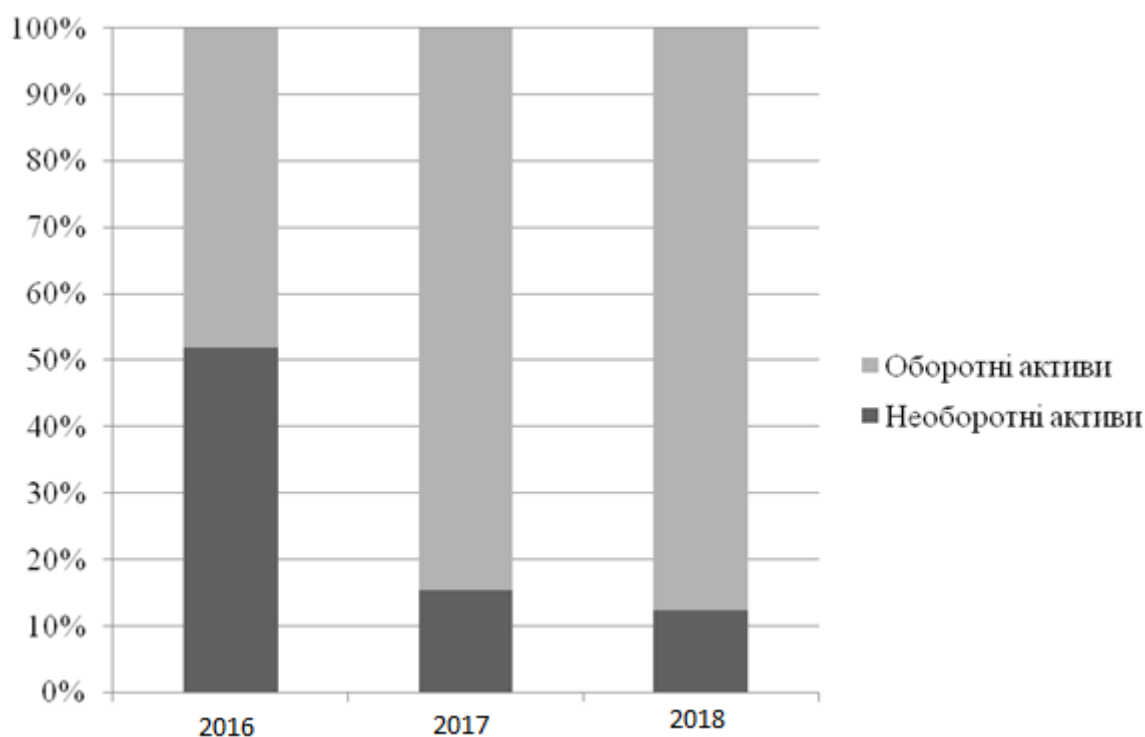


Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. %
(Складено автором)

Частка необоротних активів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. скоротилася з 51,89% в 2016 році до 12,29% в 2016 році або на 39,60%, що є зміною структури активів, що була викликана переглядом фінансової політики роботи ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.

Про забезпечення діяльності підприємства за період аналізу саме за рахунок мобільних активів свідчило підвищення їх частки в величині суцільних активів досліджуваної компанії. При цьому частина оборотних активів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зросла з 48,11% в 2016 році до показника 87,71%, що вказує на значну мобілізацію активів базового підприємства.

Динаміка часток пасивів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. наведена на рисунку 2.4. У складі джерел фінансування виявилися відсутні довгострокові зобов'язання, а також забезпечення ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр., що визначено пріоритетами фінансової політики підприємства.

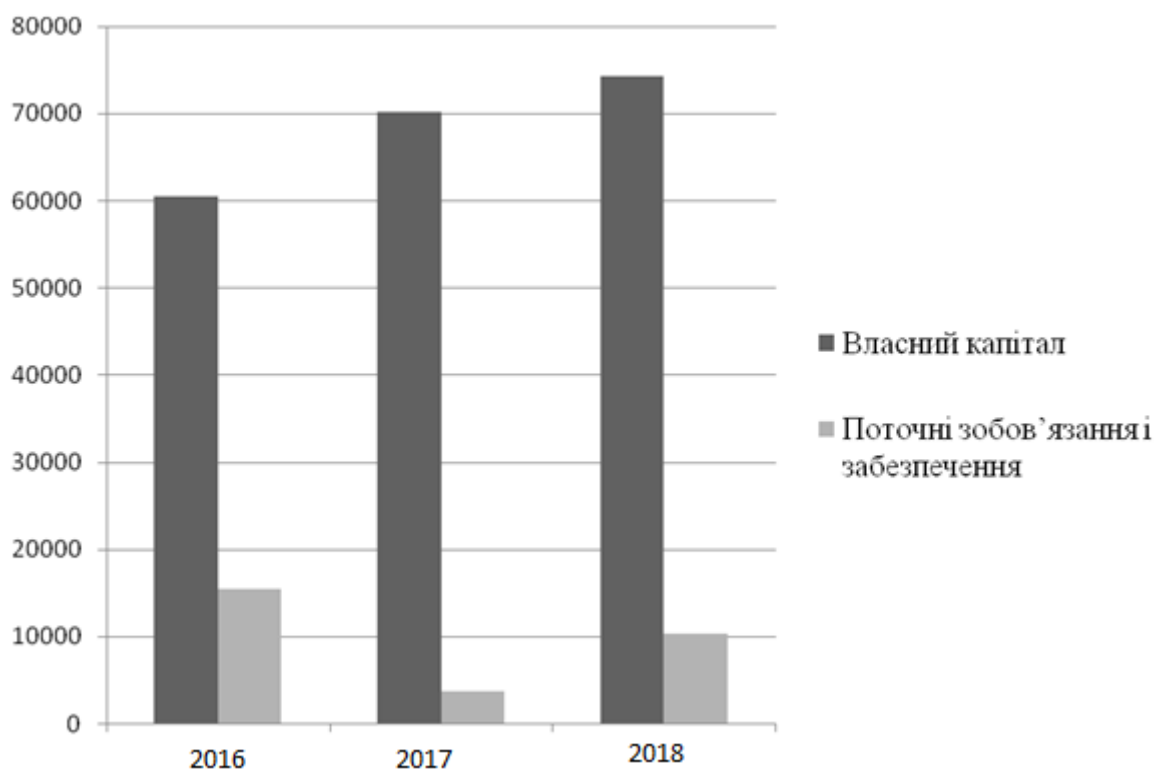


Рис. 2.4 Пасиви ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр., тис. грн.

(Складено автором)

Власний капітал ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. підвищився з 60538 тис. грн. до ступеня 74308 тис. грн. чи на 13770 тис. грн., тобто на 22,75%, що показує на посилення фінансової автономії базової компанії.

При цьому поточні зобов'язання та забезпечення ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. скоротилися з 15359 тис. грн. в 2016 році до показника 10207 тис. грн. в 2018 році чи на 11722 тис. грн., тобто на 33,54%, що показує на зниження поточних зобов'язань перед кредиторами базової компанії за аналізований період.

Динаміка структури пасивів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. наведена на рисунку 2.5.

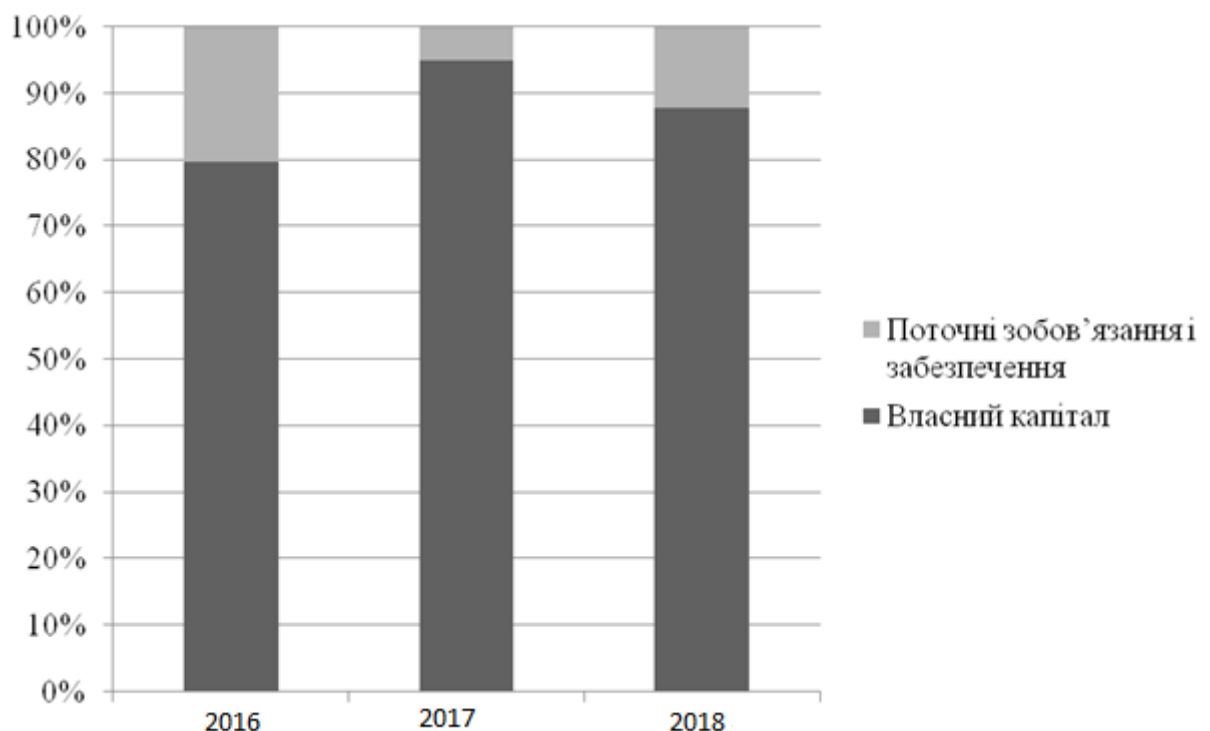


Рис. 2.5. Структура пасивів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр., %
(Складено автором)

В структурі джерел фінансування діяльності базового підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. частка власного капіталу зросла з 79,76% в 2016 році до показника 87,92% в 2018 році або на 8,16%, що вказує на підвищення ролі фінансової автономії компанії в рамках її бізнес-процесів.

Питома вага поточних зобов'язань та забезпечень базової компанії ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зменшилася з 20,24% в 2016 році до рівня 12,08%

в 2018 році, що було обумовлено тим, що була зміна пріоритетів фінансової політики на підприємстві.

Аналіз ліквідності ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. буде проведено за наступними напрямками:

- абсолютна ліквідність ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.;
- загальна ліквідність ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.;
- чистий оборотний капітал ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.

Показники ліквідності підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Показники ліквідності підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			Темп приросту	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017
Абсолютна ліквідність, частка одиниці	0,04	0,27	-0,11	0,23	-0,38	-0,16	539,33	-142,45
Загальна ліквідність, частка одиниці	2,38	17,19	7,26	14,81	-9,93	4,89	623,04	-57,75
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	21156	58882	63921	37726	5039	42765	178,32	8,56
Коефіцієнт плато-спроможності	1,25	1,31	1,24	0,06	-0,07	-0,01	4,8	-5,3

Джерело: складено на основі [26]

На початку і на кінці періоду дослідження величини чистого оборотного капіталу підприємства було додатнім, тобто дані тенденції показують на можливість компанії за рахунок оборотних коштів погасити власні поточні зобов'язання. Чистий оборотний капітал базової компанії ТОВ «КАРАТ НТМ» за

2016-2018 рр. зростав з 21156 тис. грн. в 2016 році до рівня 63921 тис. грн. в 2018 році чи на 42765 тис. грн., це значить, що у 2,02 рази, що вказує на оптимізацію механізмів управління оборотними активами та поточними зобов'язаннями базової компанії.

Рівень ліквідності підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2014-2016 рр. наведено на рис. 2.6.

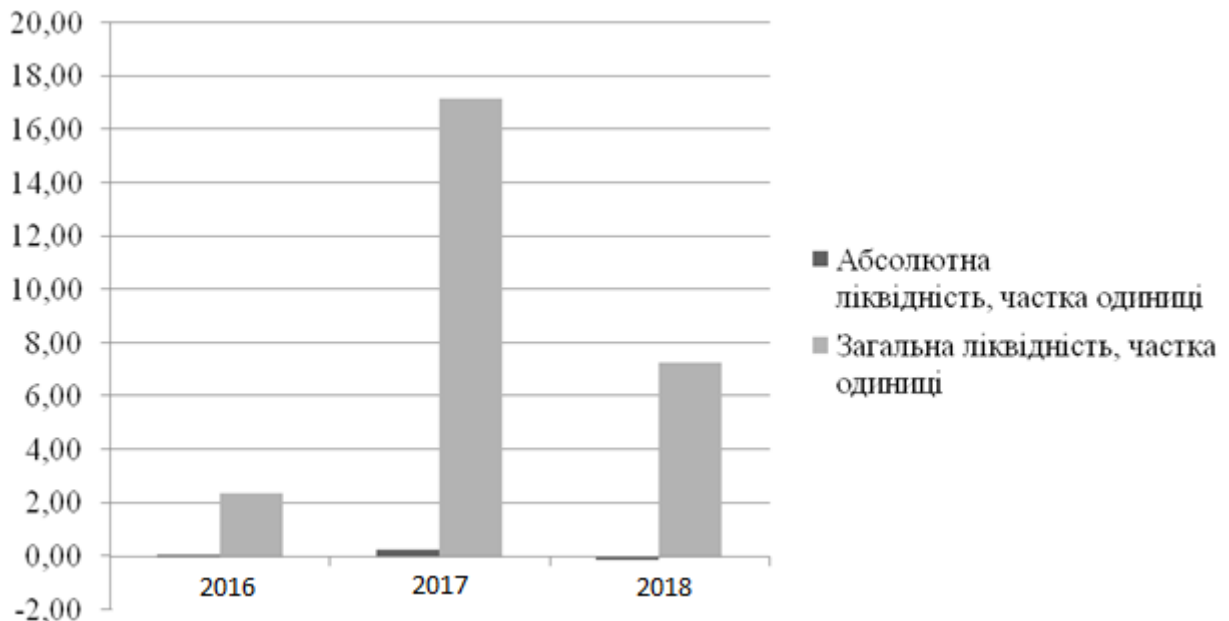


Рис. 2.6. Показники ліквідності підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.,

(Складено автором)

Абсолютна ліквідність аналізованого підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. значно знизилась, а суцільна достатність ліквідних активів була на низькому показнику, тобто можна зробити висновок про погіршення стану ліквідності компанії. Абсолютна ліквідність базового товариства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зменшилася з 4% в 2016 році до рівня -11% в 2018 році чи на 16%, що стало обумовлено значним відтоком більш ліквідних коштів базової компанії і було нижче нормального рівня.

Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. за наведеними трендами вказує на покращення ступеня загальної ліквідності компанії в динаміці, що є свідченням зростання ефективності політики управління оборотними активами та поточними зобов'язаннями компанії. Загальна ліквідність

базового підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зростає з 238% в 2016 році до рівня 726 % в 2018 році або на 489%, що вказує на покращення поточного управління бізнес процесами базової компанії ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.6. Показники результативності використання ресурсів щодо ділової активності ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.,

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			Темп приросту		
				2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Дебіторська заборгованість	8385	8209	3940	-176	-4269	-4445	-2,10	-52,00	-53,01
Виробничі запаси	18686	9820	15681	-8866	5861	-3005	-47,45	59,68	-16,08
Кредиторська заборгованість	4256	0	1385	-4256	1385	-2871	-100,00	x	-67,46
Чистий дохід від реалізації продукції	65653	109468	148657	43815	39189	83004	66,74	35,80	126,43
Собівартість реалізованої продукції	64456	76815	98112	12359	21297	33656	19,17	27,73	52,22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,83	13,34	37,73	5,51	24,40	29,90	70,31	182,94	381,88
Коефіцієнт оборотності запасів	3,51	11,15	9,48	7,63	-1,67	5,97	217,28	-14,96	169,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,14	0,00	70,84	-15,14	70,84	55,69	-100,00	x	367,75
Термін обороту дебіторської заборгованості	46,62	27,37	9,67	-19,25	-17,70	-36,94	-41,28	-64,66	-79,25
Термін обороту запасів	103,89	32,74	38,50	-71,14	5,76	-65,38	-68,48	17,59	-62,94
Термін обороту кредиторської заборгованості	24,10	0,00	5,15	-24,10	5,15	-18,95	-100,00	x	-78,62
Операційний цикл	150,50	60,11	48,18	-90,39	-11,94	-102,33	-60,06	-19,86	-67,99
Фінансовий цикл	126,40	60,11	43,02	-66,29	-17,09	-83,38	-52,44	-28,43	-65,96

Джерело: складено на основі [26]

Проведемо оцінку результативності використання ресурсів щодо їх ділової активності ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. за наступними показниками: коефіцієнт оборотності запасів; оборотності дебіторської заборгованості; оборотності кредиторської заборгованості.

Показник оборотності оборотних активів проводить оцінку рівня ділової активності за числом оборотів даної категорії активів за рік в компанії, загалом він за період аналізу підвищувався, що вказує на активізацію застосування оборотних активів в господарській діяльності підприємства.

Індикатор оборотності дебіторської заборгованості проводить оцінку стану ділової активності за числом оборотів дебіторської заборгованості за рік в компанії, його динаміка підвищення вказує на покращення ефективності ділової активності застосування дебіторської заборгованості підприємством.

Роль одного обороту дебіторської заборгованості говорить про кількість днів, за які відбуваються один повний господарський оборот дебіторської заборгованості, зниження тривалості одного обороту дебіторської заборгованості в динаміці показує на підвищення фінансового стану в частині ділової активності дебіторської заборгованості.

Показник оборотності кредиторської заборгованості підприємства показує відношення собівартості та середньорічної суми кредиторської заборгованості, збільшення показника вказує на прискорення розрахунків з кредиторами компанії.

Строк одного обороту кредиторської заборгованості каже про рівень ділової активності в частці періоду, за який здійснюється один господарський оборот кредиторської заборгованості, в динаміці тривалість обороту зменшувалась, що вказувало на підвищення ділової активності кредиторської заборгованості.

Як бачимо оцінювання результативності застосування ресурсів щодо їх ділової активності ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. вказує на значне підвищення ступеня оборотності дебіторської заборгованості (на 29,9 обертів на рік чи прискорення якості застосування її на 381,9%), підвищення результативності застосування запасів у формі прискорення їх оборотності на 6 обертів на рік чи на 169,8%, а рівень оборотності кредиторської заборгованості підвищився на 55,7 обертів на рік або на 367,8%.

Зазначені тренди призвели до підвищення рівня результативності застосування ресурсів, зокрема, операційний цикл компанії скоротився з 151 дня в 2016 році до 48 днів в 2018 році або на 103 дні, а фінансовий цикл – відповідно з

Продовження таблиці 2.7

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x	x
Коефіцієнт забезпечення необоротних активів власним капіталом	1,54	6,23	7,15	4,69	0,93	5,62	305,15	14,87	365,39

Джерело: складено на основі [26]

Коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. демонструє частину власного капіталу в структурі пасивів компанії, за період аналізу показник підвищувався, що вказує на підвищення рівня фінансової автономії компанії.

Показник концентрації позикового капіталу ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. вказує на співвідношення позикового капіталу до суцільної вартості джерел фінансування компанії, зниження показника в динаміці може вказувати на зниження фінансової залежності базової компанії щодо джерел фінансування її діяльності.

Показник плеча фінансового важеля ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. показує що ризики фінансової стійкості компанії, в динаміці показник зменшився, що показує на зменшення ролі позикового капіталу при фінансуванні діяльності базової компанії.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, власності, концентрації власного капіталу) базової компанії ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зростав з 80% в 201 році до рівня 88% в 2018 році або на 8%, що вказує на посилення рівня фінансової автономії і підвищення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності базового підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зменшився з 20% в 2016 році до рівня 12% в 2018 році або на 8%, що показує на підвищення фінансового профілю підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику базового підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зменшився з 25% в 2016 році до показника 14% в 2018 році або на 11%, що вказує на зменшення фінансового ризику поточної діяльності ТОВ «КАРАТ НТМ» за

2016-2018 рр. Частка довгострокового капіталу в загальному капіталі підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. збільшилась на 8%, а коефіцієнт забезпечення необоротних активів власним капіталом підприємства збільшився з 154% в 2016 році до показника 715% в 2018 році, що вказує на можливість фінансування необоротних активів виключно за рахунок власного капіталу підприємства.

Частка (коефіцієнт) довгострокового (перманентного) капіталу в загальному капіталі ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. збільшувалась, що вказує на довгостроковий характер приєднання капіталу у роботу підприємства. Коефіцієнт забезпечення необоротних активів власним капіталом компанії розраховується як відношення величини власного капіталу до її необоротних активів, адже показник збільшувався, можливо зробити висновок про збільшення фінансових джерел для фінансування оновлення необоротних активів підприємства за період дослідження.

Фінансові результати ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Фінансові результати ТОВ «Карат НТМ» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			Темп приросту		
				2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Чистий дохід від реалізації продукції	65653	109468	148657	43815	39189	83004	66,74	35,80	126,43
Собівартість реалізованої продукції	64456	76815	98112	12359	21297	33656	19,17	27,73	52,22
Чистий прибуток	2611	9646	4345	7035	-5301	1734	269,44	-54,96	66,41

Джерело: складено на основі [26]

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зростав з 65653 тис. грн. в 2016 році до показника 148657 тис. грн. в 2018 році чи на 83004 тис. грн., значить на 126,43%, це вказує на активізацію збутової діяльності

ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. зросла з 64456 тис. грн. в 2016 році до ступеня 98112 тис. грн. чи на 33656 тис. грн., значить її приріст був 52,22%, а перевершення темпів приросту доходу над темпами приросту собівартості товарів ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. вказує на поліпшення ефективності збуту та управління виробництвом підприємства. Чистий прибуток ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. збільшився з 2611 тис. грн. в 2016 році до 4345 тис. грн. чи на 1734 тис. грн., а приріст чистого прибутку ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр. на 66,41% вказує не лише на поліпшення виробничо-збутової, але й загальної господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.9. Показники рентабельності підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			Темп приросту		
				2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Рентабельність активів, %	3,44	13,07	5,14	9,63	-7,93	1,70	280,02	-60,68	49,44
Рентабельність власного капіталу, %	4,31	13,75	5,85	9,44	-7,90	1,53	218,83	-57,48	35,57
Рентабельність діяльності, %	3,98	8,81	2,92	4,83	-5,89	-1,05	121,57	-66,83	-26,51
Рентабельність продукції, %	4,05	12,56	4,43	8,51	-8,13	0,38	210,00	-64,73	9,33

Джерело: сформовано на основі [26]

Рентабельність реалізації за чистим прибутком компанії досліджували за низхідним трендом в рамках позитивних показників на кінець періоду дослідження, що свідчить про не дуже добру ефективність господарської діяльності підприємства та вказує на необхідність перегляду стратегії компанії. Рентабельність товарів за чистим прибутком вказує на кількість чистого прибутку на 1 грошову одиницю собівартості реалізованих товарів, в динаміці значення мало тенденцію до зростання, що вказує на підвищення якості виробничого потенціалу підприємства. Рентабельність основних засобів за чистим прибутком вказує на кількість чистого прибутку на 1 грошову одиницю основних засобів, за період

аналізування дане значення зростало, що є свідченням приросту ефективності використання основних засобів компанії. Рентабельність активів за чистим прибутком підприємства вказує на кількість чистого прибутку на 1 грошову одиницю величини активів, за період аналізу дане значення зростало, що є свідченням приросту ефективності господарської діяльності підприємства.

Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком підприємства свідчить про кількість чистого прибутку на 1 грошову одиницю загального власного капіталу, за період аналізування дане значення збільшувалося, що вказує на підвищення якості управління власного капіталу підприємства.

Оцінювання рентабельності підприємства за 2016-2018 рр. вказує на не дуже задовільні результати, а також низьку ефективність роботи, адже: на 100 грн. активів підприємства в 2016 році було одержано 3,44 грн. чистого прибутку, а в 2018 році 5,14 грн., значить приріст рентабельності активів підприємства складав 2,80 грн. або 49,44 %; на 100 грн. власного капіталу підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» в 2016 році було отримано 4,31 грн. чистого прибутку, а в 2018 році 5,85 грн., тобто приріст рентабельності власного капіталу базового підприємства складав 2,19 грн. або 35,57 %. Коливання рівнів рентабельності в 2016 і 2018 рр. по відношенню до 2017 року пов'язане з значним приростом власне чистого прибутку в 2017 році і його мінімальними рівнями в 2016 і 2018 рр. відповідно.

На 100 грн. чистого доходу підприємства ТОВ «КАРАТ НТМ» в 2016 році було одержано 3,98 грн. чистого прибутку, а в 2018 році 2,98 грн., значить зменшення рентабельності діяльності підприємства складало 1,05 грн. або 26,51 %. На 100 грн. собівартості компанії в 2016 році було отримано 4,05 грн. чистого прибутку, а в 2018 році 4,43 грн., значить приріст рентабельності товарів підприємства складав 0,38 грн. або 9,33 %.

2.3 Оцінювання чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Першочергове значення в галузі підвищення економічної ефективності виробництва дається раціональному застосуванню виробничого потенціалу, більшому скороченню різних втрат, режиму економії затрат і ресурсів [27]. Ступінь ефективності діяльності компанії залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників (рис 2.7.). До зовнішніх слід віднести:



Рис 2.7. Чинники впливу на ефективність діяльності підприємства

Джерело: [28]

– державну та соціальну політику (робота владних структур, законодавство, фінансові інструменти, економічні норми);

– інституційні механізми (дослідні й навчальні центри, інститути, асоціації); інфраструктуру (інноваційні фонди, комерційні банки, фондові біржі, інформаційні мережі, транспорт, торгівля);

– структурні зміни в суспільстві та економіці (у сфері технологій, наукових досліджень, складі персоналу за ознаками освіченості та кваліфікації) тощо. Внутрішні чинники розподіляють на «тверді», тобто ті, що піддаються вимірюванню та мають фізичні параметри (технологія, устаткування, матеріали, енергія, вироби), та «м'які» (організація і система управління, працівники, методи роботи, стиль управління).

Кожне підприємство повинно постійно контролювати хід використання внутрішніх чинників через розробку та послідовне впровадження власної програми удосконалення ефективності діяльності, і враховувати вплив на неї зовнішніх чинників [29].

Кількісна оцінка внутрішньовиробничих чинників дається щодо технічного та організаційного вдосконалення виробництва, а саме зниження трудомісткості і зростання продуктивності праці, зменшення матеріалоемності та економії матеріальних ресурсів, економії від зниження витрат виробництва і приросту прибутку й рентабельності, приросту виробничих потужностей і випуску продукції, економічного ефекту від вжиття заходів, а також конкретних розмірів капітальних витрат і термінів вжиття заходів.

Важливою попередньою умовою розроблення цілісного та ефективного господарського апарату, адаптації компаній до умов регульованого ринку є подальше розроблення комплексу теоретичних і методичних питань у плануванні та обліку. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямів дії та застосування основних внутрішніх і зовнішніх чинників удосконалення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Проблема визначення ефективності управління підприємством та пошуку шляхів її підвищення є складною. Адже будь-яке підприємство – це відкрита система, що функціонує в

межах впливу багатьох факторів. Так, низка факторів створює певні можливості, своєчасне використання яких дасть змогу підвищити ефективність управління підприємством. Деякі фактори, навпаки, створюють загрози існуванню підприємства. Мінімізація таких загроз є першочерговою метою ефективного управління [30].

Таблиця 2.10. Вихідні дані для оцінки та аналізу техніко-технологічного рівня виробництва для ТОВ «Карат НТМ» в 2016-2018 рр.

Найменування показнику	Вагомість показнику	Значення показнику		
		Нормативне	Фактичне	
			2016 р.	2018 р.
1. Рівень механізації та автоматизації	0,50	0,75	0,60	0,65
2. Рівень прогресивності інноваційних процесів	0,25	0,80	0,70	0,75
3. Середній вік інноваційних процесів	0,10	15	10	7
4. Середній вік технологічного обладнання	0,08	7	8	3
5. Фондоозброєність праці робітників підприємства, тис. грн./чол.	0,07	20,0	18,43	52,22
Разом	1,00	x	x	x

(Розроблено автором)

Ступінь механізації та автоматизації виробництва, що розраховується як співвідношення чисельності основних і допоміжних робочих, які працюють на автоматизованих і механізованих робочих місцях, до загальної кількості основних і допоміжних цехів. Серед тих що були запропоновані в методиці фактори, даний є найважливішим, бо безпосередньо дає оцінку техніко-технологічному рівню компанії.

Ступінь прогресивності інноваційних процесів, рахується, як відношення числа прогресивних процесів до їх загальної кількості у відповідності з офіційними методиками. Для оцінювання застосовуються експертні результати фахівців підприємства ТОВ «Карат НТМ»

Середній вік інноваційних процесів, слід зазначити, що технологія виробництва товарів як така застосовується тривалий час, протягом якого

застосовувались певні нововведення, але суть самої технології не мінялась. Все це обумовлює високі нормативні значення цього показника.

Середній вік технологічного устаткування. Особливість даного показника є факт того, що рахується він за термін, що діє обладнання саме в ТОВ «Карат НТМ», але слід пам'ятати, що велика частка обладнання завезена з-за кордону, де вже використовувалось у виробництві, але роки діяльності обладнання до придбання його не враховуються.

Фондоозброєність праці працюючих компанії. Рахується як відношення активної частини основних виробничих фондів до числа всіх робочих підприємства.

За період з 2016-2018 рр. всі показники є позитивнішими за нормативні значення (нормативні значення - це результати експертної оцінки фахівців ТОВ «Карат НТМ»).

За всіма показниками намітилась тенденція поліпшення.

Коефіцієнт механізації та автоматизації в 2018 р. виріс в порівнянні з попереднім роком на 8,3 % ($0,65 \cdot 100 / 0,6 - 100$), це свідчить про відповідне зменшення ручної праці. Ступінь прогресивності інноваційних процесів у 2018 р. зріс на 7,14 % ($0,75 \cdot 100 / 0,7 - 100$) в порівнянні з 2016 р. і наблизився до нормативного значення.

На підприємстві ТОВ «Карат НТМ» в 2018 році знизився середній вік інноваційних процесів з 10 до 7 років та середній вік технологічного устаткування зменшився з 8 до 3 років.

Техніко-технологічний рівень виробництва ТОВ «Карат НТМ» в 2016 р.:

$KTTP = 0,5 \cdot 0,6 / 0,75 + 0,25 \cdot 0,7 / 0,8 + 0,1 \cdot 15 / 10 + 0,08 \cdot 7 / 8 + 0,07 \cdot 18,43 / 20 = 0,903.$

Техніко-технологічний рівень виробництва ТОВ «Карат НТМ» в 2018 р.:

$$КТТР = 0,5 * 0,65 / 0,75 + 0,25 * 0,75 / 0,8 + 0,1 * 15 / 7 + 0,08 * 7 / 3 + 0,07 * 52,22 / 20 = 1,251.$$

Отже, можна зробити висновок, що в 2018 році порівняно з 2016 роком техніко-технологічний рівень виробництва ТОВ «Карат НТМ» покращився.

Таблиця 2.11. **Фінансово-економічні ризики**

Види ризиків	Негативний вплив на прибуток
1. Несприятливий зрушення в курсах валют;	Зменшення попиту з ростом цін
2. Збільшення числа конкурентів	Зменшення чистого прибутку
3. Зниження цін конкурентів	Зменшення виручки від реалізації
4. Надходження на ринок альтернативних товарів	Зменшення попиту
5. Залежність від постачальників	Зниження прибутку
6. Зниження платоспроможності споживачів	Зниження прибутку
7. Складність підбору кваліфікованих працівників	Витрати на навчання некваліфікованих
8. Складність підбору кваліфікованих працівників	Зниження продажів, втрата клієнтів

(Сформовано автором)

Основними шляхами мінімізації даних ризиків є наступні дії (табл. 2.12)

Таблиця 2.12. **Заходи по зниженню ризиків**

Вид ризику	Заходи
1. Несприятливий зрушення в курсах валют;	Перегляд цінової політики
2. Збільшення числа конкурентів	Розширення асортименту, підвищення якості, зменшення цін
3. Зниження цін конкурентів	Пропонування акцій, знижок
4. Надходження на ринок альтернативних товарів	Підвищення якості
5. Залежність від постачальників	Визначення точних дат поставок, застосування санкцій за недотримання умов договору
6. Зниження платоспроможності споживачів	Домовленість з постачальником про оплату після реалізації товару
7. Складність підбору кваліфікованих працівників	Навчання власного персоналу

(Сформовано автором)

Здійснюємо експертну оцінку ризиків діяльності ТОВ «Карат НТМ», для подальшого розгляду, використовуючи методика оцінки STAR (Strategic technology assessment review).

Оцінка ризиків з урахуванням невизначеності проводиться за допомогою таблиць, де зазначається різна класифікація ризиків. У них передбачені експертні

оцінки важливості конкретного фактору для проекту, рівня ризику по кожному фактору, а також розрахунок добутку важливості фактора на оцінку ризику по ньому для узагальнення. Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою:

- 0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;
- 0,40 – сильний вплив фактору на проект;
- 0,20 – помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 – слабкий вплив фактору на проект;
- 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти. В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

- 0-1 бал – впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Рівні ризикованості в таблиці встановлені відповідно до європейської практики. Автори відзначають, що оцінки в 5 балів більшості факторів відповідають ймовірності успіху 0,85-0,90, а оцінки в один бал звичайно корелюються з імовірністю успіху менше 0,10.

Таблиця 2.13. Зведена оцінка ризикованості діяльності

Загальний рівень ризикованості діяльності	Сума балів	Відношення оціненого рівня до граничного
Безризикова діяльність	0-125	0,0-0,1
Діяльність з низьким ризиком	125-375	0,1-0,3
Діяльність з середнім ризиком	375-750	0,3-0,6
Діяльність з високим ризиком	750-938	0,6-0,75
Діяльність з повним ризиком	938-1250	0,75-1,0

(Сформовано автором)

Здійснивши експертну оцінку ризиків, використовуючи методику оцінки STAR можна спостерігати, що загальний рівень ризикованості діяльності становить 107,65. А отже, дана діяльність є безризикова і може сміливо працювати.

ТОВ «Карат НТМ» має штабну організаційну структуру управління підприємством (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Організаційна структура управління ТОВ «Карат НТМ»

Штабна організаційна структура – враховує спеціальні підрозділи при лінійних управлінцях, що не посідають прав ухвалення рішень і управління абиякими нижчими підрозділами і виконавцями, а всього лише допомагають лінійному управлінцю у виконанні окремих функцій управління силами штату робочих з окремих функцій.

Штабна організаційна структура враховує штабних помічників при вищих управлінцях організацій. До штабних підрозділів відносять, відділи координації і аналізу, органи інспекції, група мережевого планування, сектор соціологічних досліджень, юридична служба і т. д.

Створення штабних підрозділів – це перший крок до функціональної спеціалізації в управлінні. Проте, штабні підрозділи не тільки здійснюють певні творчі і технічні функції з розробки рішень, але їх управлінці наділяються і деякими правами функціонального керівництва основними напрямками діяльності організації. На такій основі працюють в організаціях планово-економічні відділи, бухгалтерії, відділи кадрів тощо.

Керівник підприємства несе відповідальність за збереження та ефективне використання майна підприємства, за наслідки прийнятих рішень, фінансово-господарські результати діяльності підприємства. Функції генерального директора полягають в загальному керівництві діяльністю компанії.

Керівник підрозділу реалізації займається укладанням господарських і фінансових угод з постачальниками і споживачами продукції, здійснюють контроль за реалізацією продукції, матеріально-технічним забезпеченням.

Керівник виробничого підрозділу відповідає за виготовлення продукції, та відповідності якості.

Маркетинговий відділ підприємства проводить аналіз ринкових ситуацій, вивчає тенденції розвитку ринку, прогнозують обсяги продажів, плануванням іміджу підприємства. Маркетолог-аналітик проводить дослідження споживачів продукції, моніторингом конкурентів, інформаційним забезпеченням маркетингових рішень.

Система оплати праці та мотивація дає змогу кожному співробітнику мати конкурентоспроможний і справедливий дохід. Співробітники ТОВ «Карат НТМ» одержують зарплату в Україні вище середнього рівня.

Наявність широкого асортименту видів товарів та простота дає змогу в максимальній мірі задовольнити потреби споживачів, що сприяє збільшенню ринкової частки компанії за допомогою виходу на нові сегменти.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було надано організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «Карат НТМ». Надана загальна характеристика підприємства, його асортименту послуг, особливостей роботи. Відображена та досліджена організаційна структура компанії.

Показано аналіз структурних змін основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Карат НТМ» за 2016-2018 рр. та виявлено, що відбувається збільшення необоротних та оборотних активів. Структурні зміни активів і пасивів балансу ТОВ «Карат НТМ» свідчать про достатньо ефективну стратегію розвитку компанії.

Фінансовий стан підприємств які є замовниками в значній мірі залежить від фінансування, яке є нестабільним, особливо в період бюджетних обмежень. Істотно діє на діяльність підприємства низький рівень доходів населення і низька його платоспроможність, великі відсотки за використання кредитів, податковий тиск, зміни в податковому законодавстві, а також невчасні розрахунки замовників за отримані товари. Крім того має велике значення поточна політична ситуація, яка пов'язана з випадком на сході України та у АРК.

Збільшення власного капіталу, зростання чистого доходу та прибутку, а також зменшення поточних зобов'язань, ефективне управління витратами свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Динаміка коефіцієнта рентабельності діяльності вказує на стабільний рівень забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства та відносно ефективну програму реалізації стратегії його розвитку.

Таким чином, ТОВ «Карат НТМ» доцільно підвищувати ефективність управління фінансово-господарською діяльністю та раціонально управляти власним ресурсним забезпеченням. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності компанії в даному випадку відіграє важливу та цінну роль, тому розглянемо його більш детально у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення стратегічних альтернатив підвищення ефективності діяльності підприємства та механізмів їх реалізації

Головними, перспективними проблемами повинен займатися генеральний директор компанії, якому можуть надавати допомогу референти (штаб). У поганому випадку йому доведеться поступитися посадою іншій особі, яка фактично виконує дані функції. Стратегічний менеджмент прогнозує реалізацію таких функцій:

- а) розробка мети фірми з урахуванням ринкової ситуації;
- б) визначення коштів досягнення цієї мети;
- в) сегментація, інакше кажучи поділ загальної цілі на підцілі;
- г) розроблення відповідних перспективних планів і програм.

Можливо виділити головні принципи і тенденції стратегічного управління компаніями в сучасних умовах.

1. Розподіл управління майном і виробництвом (компетенція директора, менеджера).

2. Підґрунтям стратегії підприємства стає планування доходів і витрат, велика увага керівників пересувається з постачальницько-виробничої у фінансово-збутову сферу.

3. Розподіл функцій стратегічного й оперативного управління виробництвом. Стратегічні здійснює керівник або рада директорів і штаб, тобто консультативна рада, яка не має права розпоряджатися виконавцями, другі – правління, директори по виробництву, маркетингу й збуту й т.д., підлеглі їм відділи управління. До обов'язків управлінця ставиться визначення суцільних цілей на основі дослідження й прогнозування ринкових позицій фірми, схвалення відповідних планів і програм, структури управління, концепції маркетингу, основних напрямків НДДКР.

4. Посилюється роль фінансових підрозділів у виробленні стратегічної мети. В умовах комп'ютеризації фінансова служба з'єднується з бухгалтерією.

5. Розмаїття стратегій керування взаємності від ринкових позицій фірми й сфер діяльності, у яких вона може розраховувати на успішне функціонування.

6. Організація співробітництва великого й малого бізнесу.

Що повинен робити генеральний директор як стратегічний менеджер, яка послідовність його діяльності, у чому йому надають допомогу консультанти (референти помічники)?

1 етап - це вибір цілі з урахуванням фінансового положення компанії. Тут виділяють наступні варіанти:

а) відновлення платоспроможності;

б) підвищення маси й норми прибутку;

в) диверсифікованість, тобто освоєння нових сфер діяльності.

г) конверсія – повна зміна профілю для оборонних заводів.

2 етап – це уточнення, диференціація мети. З ринкової ситуації виходить:

а) просування на новий ринок – стратегія фірми на основі витиснення конкурентів із цього ринку чи співробітництво з ними.

б) збереження й розвиток ринкових позицій – оборонна стратегія.

в) відступ, дослідження з безперспективних ринків. Компанії не бажано чіплятися за всі види роботи, намагатися обов'язково закріпитися на всіх можливих ринках. Можна й іти з ринку, але йти гідно, шляхом нормального згортання своєї роботи.

3 етап – вибір типу маркетингової, конкурентної стратегії. Виділяють чотири варіанти такої стратегії.

А. Нецінова конкуренція при різному асортименті продукції. Даний тип маркетингової стратегії виділяє, що компанія конкурує високою якістю, а не заниженою ціною товарів.

Б. Нецінова конкуренція при малому асортименті.

В. Цінова конкуренція при різному асортименті товарів. Її можуть обрати великі компанії, що мають дешеві матеріальні ресурси або робочу силу.

Г. Цінова конкуренція при малому асортименті.

4 етап – диференціація мети взаємності від етапів життєвого циклу товару.

5 етап – сегментація ринку й вибір цілі для кожного сегмента. Цілі фірми диференціюються по різноманітних сферах управлінської діяльності. До числа контрольованих показників можна віднести збут; доходи; стан конкуренції; динаміку ціни.

Здійснивши аналіз діяльності ТОВ «Карат НТМ» встановлено негативні тенденції зниження обсягів виробництва підприємством, зсеншення чистого прибутку, звільнення працівників, тому в умовах економічної кризи ТОВ «Карат НТМ» ставить перед собою мету не лише отримати прибуток, а й залишитися на ринку, забезпечивши собі менш прибуткову діяльність, але зі збереженням обсягів виробництва.

В табл. 3.1 наведено характеристики «ціна-надійність» та «ціна-екологічність» по продукції ТОВ «Карат НТМ» та найбільших конкурентів підприємства.

Таблиця 3.1. Характеристики «ціна-надійність» та «ціна-екологічність» по продукції ТОВ «Карат НТМ» та найбільших конкурентів

	ТОВ «Карат НТМ»	ТОВ «Екометал»	ТОВ «Бона»	ПП «Катех-електро»
«ціна-екологічність», бал	5	4	3	2
Доля ринку, %	10	10	30	35
«ціна-якість», бал	4	5	4	3
Доля ринку, %	10	25	20	10

(Сформовано автором)

На рис. 3.1 можна побачити карта стратегічних конкурентів за ознаками ціна/екологічність. За картою стратегічних конкурентів можливо зробити висновок про високу екологічність ТОВ «Карат НТМ». При цьому ціна на дані товари є невисокою, а доля ринку сягає 35-40%.

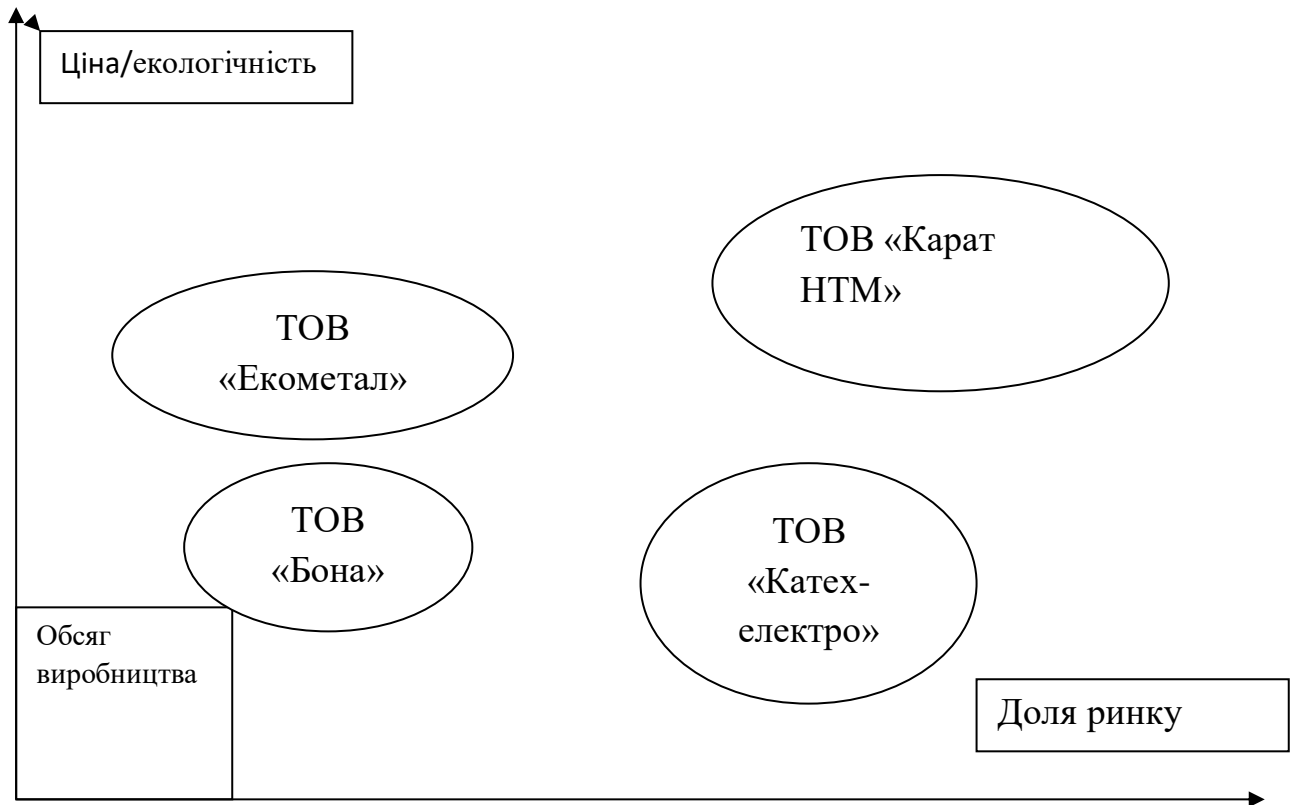


Рис. 3.1. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Карат НТМ» (Ціна/екологічність)

(Сформовано автором)

В той же час ТОВ «Бона» також займає значний сегмент ринку, проте ціна на її продукцію є вищою, за ТОВ «Карат НТМ», а екологічність – набагато гіршою. Для ТОВ «Екометал» та ТОВ «Бона» ціна на виробництво є невисокою, проте екологічність ТОВ «Бона» є гарною, а ТОВ «Екометал» – поганою.

По критерію ціна/якість виробництва першість займають ТОВ «Бона», ТОВ «Екометал», оскільки вони будують більш дорогі та якісні. Проте виробництво ТОВ «Карат НТМ», відповідає всім санітарних ат проектним вимогам, а його ціна є нижчою.

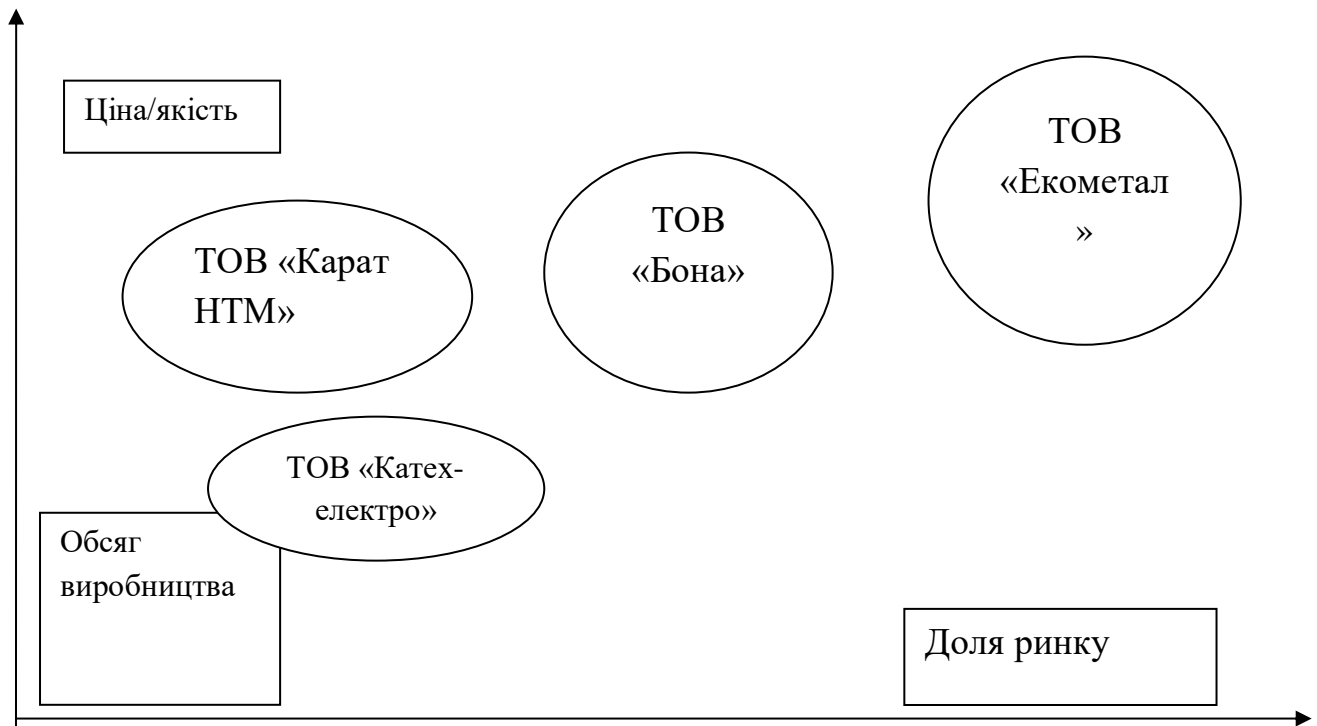


Рис. 3.2. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Карат НТМ» (Ціна, якість)

(Сформовано автором)

Визначимо фактори діяльності ТОВ «Карат НТМ». Аналіз конкурентів ТОВ «Карат НТМ» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Матриця конкурентного профілю ТОВ «Карат НТМ»

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ «Екометал»		ТОВ «Карат НТМ»		ТОВ «Катех-електро»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,25	3	0,75	2	0,5	2	0,5
2. Розмір активів	0,25	2	0,5	3	0,75	1	0,25
3. наявність обладнання для будівництва	0,10	2	0,2	1	0,1	3	0,3
4. Наявність технологій будівництва	0,10	3	0,3	1	0,1	2	0,2
5. Рівень реклами	0,10	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Усього	1,0		2,05		1,65		1,35

(Сформовано автором)

З таблиці «Матриця конкурентного профілю» по висновках конкурентів видно 2 очевидних конкурентів. Найбільший конкурентний профіль має ТОВ

«Екометал», в основному за рахунок значної частки ринку та великого розміру активів. Отже, потрібно в майбутньому звернути на нього найбільше уваги і не випускати із поля зору, здійснювати аналіз стану на ринку як нашої компанії, так і основного конкурента.

Досліджуючи та оцінюючи основні проблеми на підприємстві ТОВ «Карат НТМ» виявилось, що собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Карат НТМ» за 2016-2018 рр. зросла з 64456 тис. грн. в 2016 році до рівня 98112 тис. грн.

Аналізуючи маркетинговий відділ підприємства, виявилось, що недостатньо кваліфіковані кадри були неправильно підібрані відділом кадрів.

Виявилось, що на підприємстві недостатньо залучених кредиторів під прибуткові проекти.

Таким чином, на розгляд керівництву ТОВ «Карат НТМ» представлено три альтернативних методи для підвищення ефективності діяльності.

Альтернативний метод 1: Зниження собівартості. Дана альтернатива дасть змогу вирішити основну проблему ТОВ «Карат НТМ» – здешевити вартість виробництва, при цьому в умовах економічної кризи від даної альтернативи економічну вигоду будуть отримувати всі сторони проекту: ТОВ «Карат НТМ» буде здійснювати виробничу діяльність та вводити і продавати матеріали та інструменти, національні виробники основних сировинних матеріалів отримують стабільний канал збуту продукції.

Альтернативний метод 2: Навчання персоналу. Досить поширена форма яка використовується зарубіжжям. Метод допоможе здешевити процес підвищення ефективності діяльності підприємства.

Альтернативний метод 3: Залучення кредиторів. Метод використовується для підвищення якості та кількості виробництва.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Шляхи вирішення даних проблем.

1) Собівартість товарів є не тільки найважливішою економічною категорією, а також і якісним показником, на підставі якого можливо судити про ефективність застосування компанією різноманітних видів ресурсів, і про рівень організації праці в компанії.

Отже, основним джерелом зниження собівартості продукції на підприємстві ТОВ «Карат НТМ» є підвищення продуктивності праці. Це зумовлено тим, що, по-перше, за рахунок підвищення продуктивності праці досягається економія зарплатні, так як підвищення продуктивності праці зводиться до скорочення витрат на виробництво товарів, а по-друге, завдяки підвищенню продуктивності зростає випуск товарів, за рахунок чого досягається зменшення собівартості товарів шляхом економії непропорційних витратів.

Собівартість продукції підприємства в базовому періоді 98,1 тис.грн. У звітному періоді підвищити продуктивність праці на 6% та середню заробітну плату на 4% за незмінного розміру постійних витратів.

Питома вага оплати праці в собівартості продукції – 23%, постійних витрат – 20%.

Зменшення собівартості товарів внаслідок підвищення продуктивності праці, яке перевищує збільшення заробітної плати, дорівнюватиме:

$$C_{пп} = \left(1 - \frac{I_{зп}}{I_{пп}}\right) * D_{зп}, \text{ де} \quad (3.1.)$$

$I_{зп}$ - індекс зміни заробітної плати;

$I_{пп}$ – індекс зміни про-дуктивності праці;

$D_{зп}$ – питома вага заробітної плати у структурі собівартості продукції.

Визначимо відсоток зменшення собівартості та отриману економію під впливом вказаних чинників.

Зменшення собівартості товарів внаслідок збільшення продуктивності праці, що перевищує збільшення заробітної плати, дорівнюватиме:

$$C_{пп} = \left(1 - \frac{1,04}{1,06}\right) * 0,23 = 0,0043$$

Зменшення собівартості внаслідок підвищення обсягу виробництва при незмінних постійних видатках:

$$C_{пп} = \left(1 - \frac{1}{1,08}\right) * 0,2 = 0,0148$$

і, відповідно, загальне зниження собівартості:

$$\Delta C = 0,46\% + 1,4\% = 1,86\%$$

Економія підприємства від зниження собівартості продукції складатиме:

$$E = \left(\frac{C * \Delta C}{100}\right) = \left(\frac{98,1 * 1,86}{100}\right) = 1,82 \text{ тис. грн.}$$

Друге джерело – зниження витрат на матеріали, паливо, енергію – має важливе значення для матеріалоємних галузей. Зниження витрат матеріалів здійснюється такими шляхами: скорочення витрат, заміна коштовних матеріалів більш дешевими, зниження витрат на постачання матеріалів, поліпшення нормування витрат матеріалів.

Зменшення витрат на обслуговування виробництва, а також на управління досягається основним чином - шляхом зменшення чисельності працюючих за рахунок використання ефективніших методів організації управління та обслуговування виробництва, більш технологічної техніки.

Економія витрат на збут здійснюється завдяки укріпленню дисципліни роботи, ритмічності виробництва, дотримання договірної дисципліни.

Ще один важливий чинник, який сприятиме зменшенню витрат підприємств, є дотримання всіх головних принципів ефективного розподілення продуктивних сил: це зменшення шляхів між виробником та покупцем, між виробництвом і сировинною базою.

Так от, найбільш ефективними шляхами зменшення собівартості товарів є впровадження економних технологій виробництва, використання світового досвіду щодо скорочення собівартості. Саме ресурсоекономні, ресурсозберігаючі технології – це вихід для українського товаровиробника такого як ТОВ «Карат НТМ».

2) Необхідність організації в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, опануванням нових видів і сфер діяльності. Поліпшення кваліфікації робочих повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по різних категоріях робітників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Конче необхідне підвищення кваліфікації персоналу саме у маркетинговому відділі. Було виявлено, що на ТОВ «Карат НТМ» замало працівників які можуть ефективно працювати та видавати максимальні показники привабливості підприємства. Не достатньо використовується потужність маркетингу. Золотою жилкою для ТОВ «Карат НТМ» запропонований метод залучення споживачів за рахунок проведення акцій, виставок, спеціальних пропозицій.

Основними завданнями підвищення кваліфікації є:

- задоволення ефективного виконання нових задач;
- зростання гнучкості управління і придатності інноваціям;
- просування по посаді чи в горизонтальному переміщенні;
- опанування нових професій;
- підвищення розряду і адаптація робітників до нової техніки та технології.

Запропонований метод саме підвищення кваліфікації персоналу є досить гарною та поширеною формою професійного підвищення кваліфікації, тому, що вона є дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалішою, аніж нова підготовка.

Необхідним для ТОВ «Карат НТМ» є підвищення кваліфікації робітників на курсах з оволодіння суміжними професіями. Вони здійснюються з метою розширення їх виробничого профілю. Висока кваліфікація робітників, яка дозволяє володіти кількома професіями, дає можливість покращувати обслуговування устаткування, зменшувати простої, виконувати допоміжні та ремонтні роботи власними силами. Дослідження свідчать, що підвищення кваліфікації персоналу на один розряд зводить продуктивність праці на 6—8 %.

При зовнішньому навчанні оцінити знання, отримані працівниками, досить складно, так як підприємство, яке проводило навчання, зацікавлене у високих

показниках засвоєння знань і може перекрутити результати оцінки, або ж вони можуть бути необ'єктивними. В інших випадках оцінити отримані знання можна. Існують різні методи оцінки знань — так, залежно від форми і методів навчання, працівники можуть здавати залік, іспит, писати якусь роботу (наприклад, бізнес-план), може бути проведено ділову гру, практичні завдання (наприклад, розвиток навичок публічних виступів під час зборів трудового колективу чи доповіді перед відділом тощо).

Оцінити ефективність процесу навчання в цифрах реального прибутку досить складно, тому можлива оцінка ефективності на основі якісних показників. Так, деякі програми проводяться не для отримання знань, умінь і навичок, а для формування певного типу мислення та поведінки працівників.

ROI (Return On Investment) - фінансовий показник, який показує рівень прибутковості / збитковості задуму з урахуванням вкладених грошей. Його можна застосовувати для оцінювання різних вже здійснених або впроваджуваних HR-проектів.

Запропоновано проект навчання для працівника відділу маркетингу «Як підвищити швидкість реакції на запит клієнта».

Проведемо оцінку ефективності програми підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Складемо кошторис витрат на підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Згідно запропонованої програми основними заходами щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства можуть стати:

- внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації;
- курси підвищення кваліфікації в режимі online;
- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах.

Кошторис витрат на підвищення кваліфікації за трьома можливими варіантами наведено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3. Кошторис витрат на підвищення кваліфікації на одного працівника за 14 днів

Стаття затрат	Підвищення кваліфікації в спеціальних закладах	Курси підвищення кваліфікації в режимі online	Внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу
	Сума, грн.		
Оплата навчання	2000	4000	3500
Оплата праці працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації	1750		0
Проживання	2800	0	0
Проїзд	200	0	0
Добові витрати	1400	0	0
Непередбачувані витрати	350	500	0
Всього	8500	4500	3500

(Сформовано автором)

За даними таблиці 3.3 бачимо, що витрати на підвищення кваліфікації одного працівника складатимуть:

– підвищення кваліфікації в спеціальних закладах – 8500 грн., оскільки оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає направлення працівника в центр підвищення кваліфікації, при цьому оплачується навчання, праця працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові витрати, непередбачувані витрати;

– курси підвищення кваліфікації в режимі online – 4500 грн., оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає придбання спеціальної програми підвищення кваліфікації, а також непередбачувані витрати;

– внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу – 3500 грн., оскільки оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає залучення корпоративного тренера. Навчання може проводитися по 1,5-2,0 год. на день

безпосередньо в офісі підприємства, таким чином відбувається економія витрат на оплату праці працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові витрати, а також непередбачувані витрати. Проаналізуємо вплив підвищення кваліфікації на ефективність праці, тобто продуктивність. Припустимо, що після підвищення кваліфікації виручка від реалізації продукції збільшиться на 15%.

Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства після підвищення кваліфікації наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Розрахунок рівня продуктивності праці працівників підприємства після підвищення кваліфікації

Виручка реалізації продукції до підвищення кваліфікації, тис. грн.	Продуктивність праці до підвищення кваліфікації працівника, тис. грн./ос.	Виручка реалізації продукції після підвищення кваліфікації на одного працівника, тис. грн.	Продуктивність праці після підвищення кваліфікації	Витрати на підвищення кваліфікації, грн.
1	2	3	4	5
3550	27,5	4082,2	31,6	8500
				4500
				3500

(Сформовано автором)

Визначимо економічний ефект внаслідок підвищення кваліфікації одного працівника:

$$E_{пп} = (\text{Прод. прац. після підвищ. кваліф. прац. тис. грн./ос}$$

$$\text{Прод.прац.до підвищ.кваліф. прац. тис. грн./ос}) * 1 \text{ (грн.)} ;$$

$$E_{пп} = (31600 - 27500) \times 1 = 4100 \text{ (грн.)}$$

Витрати на підвищення кваліфікації одного працівника відповідно за трьома варіантами складають:

- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах: $V = 8500$ грн.
- курси підвищення кваліфікації в режимі online: $V = 4500$ грн.
- внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу: $V = 3500$ грн.

Визначимо економічну ефективність підвищення кваліфікації одного працівника за трьома варіантами: підвищення кваліфікації в спеціальних закладах:

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 4100 - 8500 = -4400 \text{ (грн.)}$$

Курси підвищення кваліфікації в режимі online

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 4100 - 4500 = -400 \text{ (грн.)}$$

Внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу

$$E_{\text{кв.}} = E_{\text{пп}} - B = 4100 - 3500 = 600 \text{ (грн.)}$$

Таким чином, ми бачимо, що вигідним для підприємства є підвищення кваліфікації персоналу за допомогою внутрішньокорпоративних тренінгів.

3) Вирішення проблеми із недостатністю залучених кредиторів під прибуткові проекти можна віднести теж до відділу маркетингу. Залучення інвесторів забезпечує збільшення обсягів випуску продукції підприємств, покращення її якості.

Для залучення іноземних інвестицій найважливішу роль відіграє рівень інвестиційної привабливості. Відділ маркетингу повинен не тільки шукати канали швидкого збуту продукції, а і створювати належні умови для залучення кредиторів.

Очевидно, що чим вищий рівень інвестиційної привабливості, тим більший шанс отримати кошти. Підвищення інвестиційної привабливості підприємств можливо на основі оптимізації окремих окреслених потенціалів. Загалом, для її забезпечення підприємство повинно мати достатньо високі рівні конкурентоспроможності та ділової активності. Також підприємство повинно відобразити позитивну кредитну історію та достатній рівень гнучкості. Оскільки отримання фінансування ведеться фактично на конкурсній основі, то важливо продемонструвати потенційному інвестору потенціал розвитку підприємства. Це забезпечується шляхом розробки довгострокової стратегії, яка розкриває потенційний розвиток та висвітлює вигоди від інвестування для інвестора.

Отже, перспективи розвитку системи управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «Карат НТМ» не є занадто яскравими, якщо власники не почнуть формувати стратегії розвитку та запропоновані методи підвищення ефективності для свого підприємства. На підприємстві запровадження

запропонованих методів повинно бути пов'язане з великою кількістю проблем, зокрема з усвідомленням того, що для досягнення поставлених цілей необхідно в комплексі вирішувати поточні і стратегічні завдання. Однак, підприємство, яке має стратегію розвитку та запроваджує стратегічний менеджмент, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, а це збільшує імовірність досягнення поставленої мети.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі диплому проаналізовано стратегічні альтернативи підвищення ефективності діяльності підприємства та механізмів їх реалізації, представлено економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Було сформовано найбільш дієвий і практичний організаційно-економічний механізм ТОВ «Карат НТМ» та наведено його характеристику. Через постійні зміни ринку і швидке переорієнтування діяльності, підприємства вимушені постійно шукати нові шляхи розвитку. Тому організаційно-економічний механізм компанії ТОВ «Карат НТМ» є досить дієвим і спрямований на розширення діяльності, за допомогою освоєння нових сегментів та ніш ринку. У роботі представлено основні напрями отримання прибутку компанії та за допомогою збалансованої системи показників розроблено пропозиції, щодо удосконалення організаційно-економічного механізму.

Проаналізовані головні проблеми та методи їх вирішення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Карат НТМ» показують свою високу економічну ефективність, а їх реалізація призведе до поліпшення фінансового стану компанії та формування її фінансового потенціалу.

Через те, що контролінг ТОВ «Карат НТМ» направлений на задоволення та підтримання тривалого і ефективного функціонування компанії та її структурних одиниць, то при розробленні показників, перш за все, мають враховуватись загальні завдання, які стоять перед компанією, а також конкретні умови та реальні перспективи її структурних підрозділів.

ВИСНОВКИ

Після виконання роботи на отримання освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» на тему «Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства» було набуто навичок роботи з інформацією, аналізу та синтезу даних, а також було опановано питання управління ефективністю.

У розділі 1 роботи були описані теоретичні засади ефективності та її вплив на конкурентоспроможність підприємства, як на один із ключових факторів успіху роботи підприємства. Були представлений огляд вчених, які вивчали питання управління ефективністю, та як її характеризували. Було окреслено основні підходи, які використовуються підприємствами на сьогоднішній день. Окрім назв було описано їх основні властивості по стан на ринку, при якому вони мають місце бути імплементовані. Окрім цього було описано їх сильні та слабкі сторони.

Проведена комплексна оцінка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності компанії ТОВ «Карат НТМ» дала змогу сформуванню основні інструменти щодо підвищення ефективності. Було сформовано найбільш дієвий і практичний організаційно-економічний механізм ТОВ «Карат НТМ» та наведено його характеристику. Через постійні зміни ринку і швидке переорієнтування діяльності, виробники вимушені постійно шукати нові шляхи розвитку. Тому організаційно-економічний механізм компанії є досить дієвим і спрямований на розширення діяльності, за допомогою освоєння нових сегментів та ніш ринку. У роботі представлено основні напрями отримання прибутку компанії та за допомогою збалансованої системи показників розроблено пропозиції, щодо удосконалення організаційно-економічного механізму.

У розділі 2 роботи було розглянуто підприємство ТОВ «Карат НТМ». Була надана його характеристика: вид діяльності, форма власності, основні показники економічної ефективності (дохід та прибуток). Було продемонстровано основний товар, виробництвом та реалізацією якого займається підприємство. У підрозділі 2.2 було описано діагностику системи управління ефективності діяльності підприємства, яка застосовується там на даний момент. На підприємстві діє стратегія

диверсифікованого розвитку – підприємство розроблює нові види продукції, окрім спінених матеріалів, підприємство займається виробництвом молотків, киянок, рашпилів і т.д.. Було продіагностовано багато показників, що вказують на ефективність діяльності підприємства.

Розглянувши організаційно-управлінську структуру ТОВ «Карат НТМ» дійшли висновку, що існуюча організаційна структура ТОВ «Карат НТМ» в цілому достатньо ефективна, окремі управлінці мають можливість контролювати виконання доручених задач, і одночасно здійснювати зворотній зв'язок.

Дослідивши діагностику проблем кадрового потенціалу підприємства можна зробити наступні висновки: система кадрового потенціалу ТОВ «Карат НТМ» має цілий ряд проблемних місць, що вказують на неефективність системи управління персоналом підприємства. Немає однозначних критеріїв прийому кандидата на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик і тому подібне. Внаслідок цього, велика вірогідність попадання на підприємство людей, які є «випадковими» для фірми. На ТОВ «Карат НТМ» надають перевагу вкладенню коштів в розвиток виробництва й у нові проекти, ніж у соціальні програми.

У третьому розділі було запропоновано вирішити такі проблеми, як: зменшення собівартості, залучення кредиторів, навчання персоналу. Були запропоновані поетапні методи досягнення цих цілей.

Дослідження свідчать, що підвищення кваліфікації персоналу на один розряд зводить продуктивність праці на 6—8 %.

ТОВ «Карат НТМ» на даному етапі свого розвитку знаходиться на зрілій стадії своєї діяльності. Аналіз ТОВ «Карат НТМ» та його конкурентів, дозволяє зробити кінцевий висновок про потребу одержання додаткових конкурентних переваг за рахунок вдосконалення маркетингової діяльності компанії, а саме: комунікаційної, товарної, цінової політики ТОВ «Карат НТМ».

Зарекомендовано заходи щодо поліпшення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики ТОВ «Карат НТМ», а саме зменшення собівартості товарів в асортименті продукції.

На основі проведеного економічного обґрунтування напрямів підвищення кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Карат НТМ» встановлено, що проведені розрахунки доводять, що впровадження нової системи преміювання персоналу дозволить збільшити продуктивність праці на підприємстві.

Підвищення кваліфікації являється взаємообумовленим процесом, який впливає, як на ефективність праці, так і на якість кадрового потенціалу підприємства. Була запропонована програма підвищення кваліфікації персоналу, яка забезпечить підприємству більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.п. Встановлено, що вигідним для підприємства є підвищення кваліфікації персоналу за допомогою внутрішньокорпоративних тренінгів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Медведев В.А. Социалистическое производство: политико-экономическое исследование / В.А. Медведев. – М. : Экономика, 1981. – 328 с.
2. Экономика, организация и планирование АПК / В.Н. Нелепа, В.Г. Андрейчук, Н.И. Хорунжий [и др.] ; под ред. В.Н. Нелепа. – К. : Вища шк., 1989. – 528 с.
3. Кулішов В.В. Мікроекономіка: основи теорії і практикум : [навч. посіб.] / В.В. Кулішов. – Л. : Магнолія 2006, 2007. – 332 с.
4. Абалкін Л.І. Новий тип економічного мислення / Л.І. Абалкін. – М. : Економіка, 1987. – 189 с
5. Синавина В.С. Оценка эффективности и достоверности хозяйственной деятельности : [монография] / В.С. Синавина. – М. : Экономика, 1991. – 253 с.
6. Тарасенко Г.С. Эффективность сельскохозяйственного производства / Г.С. Тарасенко. – К. : УСХА, 1991. – 210 с
7. Васильченко О.Р. Сучасні механізми управління ефективністю діяльності підприємства / Васильченко О.Р., Васильченко О.Р., Довгань Л.С.. – Київ.
8. Менеджмент організацій : підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
9. Основы менеджмента : [учебное пособие для вузов] / А. А. Радугин, О. А. Зайцева, К. А. Радугин, Н. И. Рогачёва – М. : Центр, 1997. – 432 с.
10. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні / Т. Л. Керанчук // Фінанси України. – 2011. – № 7. – С. 104–114.
11. Барібіна Я.О. Системологія управління конкурентним потенціалом підприємства / Я.О. Барібіна // Науково-практичний журнал «Економіка Крима №3 (44)», 2013 год» (Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского, г. Севастополь, 2013 рік) – Севастополь: ТНУ ім. Вернадського. – 2013. – С. 205-210.
12. Бугров Д. Метрика эффективности / Д. Бугров. – Вестник McKinsey, 2010. – № 3. – С. 12–16.

13. Гончарук А.Г. Методические основы оценки и управления эффективностью предприятия / А.Г. Гончарук. – Одеса : «Астропринт». – 2008. – 288 с.

14. Грицик К.В. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук: спец.08.00.04 – Одеський державний економічний університет. – Одеса. – 2009. – 16 с.

15. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. / А.В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ. – 2008. – 205 с.

16. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Батракова Т.І. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecan_2015_19\(2\)_4](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecan_2015_19(2)_4).

17. Рзаєв Г. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки / Г. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 166–171.

18. Онищенко О. Методологічний аспект порівняльної оцінки ефективності різних форм господарювання в аграрній сфері / О. Онищенко, В. Юрчишин // Економіка України. – 1996. – № 6. – С. 63–76.

19. Косянчук Т. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т. Косянчук, С. Кучма // Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 113–116.

20. Слатвінська М. О. Мале підприємництво – термінологічний аспект, Бізнес Інформ. – 2009. – № 11 (1). – С. 82-83.

21. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – С. 561–570.

22. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С. 384–409.

23. Л.М.Карпенко. Методичний інструментарій до аналізу показників рентабельності підприємства [Електронний ресурс] / Л.М.Карпенко – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1264/1/>.

24. Хмелевський О. В. Оцінка якості прибутковості в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств машинобудування / О. В. Хмелевський // Економіст. – 2008. – №3. – С.50-53.

25. Леоненков А.В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH / А.В. Леоненков – СПб.: БХВ-Петербург, 2003. – 736 с.

26. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua/db/participant/14311784>.

27. Макмиллан Р. Экономикс. Москва: ПРИОР, 1998. 384 с.

28. Пасека Д.В., Гринько Т.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm

29. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2013. № 6. С. 24–32

30. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Ярославський А. О. // 2018 – Режим доступу до ресурсу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf.

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КАРАТ НТМ»

Форма №1. БАЛАНС

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	18	18	0
первісна вартість	1001	97	97	0
накопичена амортизація	1002	79	79	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	301	0
Основні засоби:	1010	39362	10941	0
первісна вартість	1011	83449	45618	0
знос	1012	44087	34677	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	2	3	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	39382	11263	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	18686	22164	0
Виробничі запаси	1101	6211	9820	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0

Готова продукція	1103	9732	10969	0
Товари	1104	2743	1375	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8385	8209	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	0	803	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2577		0
Поточні фінансові інвестиції	1160	5343	14450	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	646	978	0
Готівка	1166	17	16	0
Рахунки в банках	1167	0	962	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	1	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	878	3	0
Усього за розділом II	1195	36515	62519	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	1	0
Баланс	1300	75897	73783	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
-------	-----------	-----------------------------	----------------------------	---

I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9284	9284	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	45322	45322	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	2947	2908	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2985	12632	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	60538	70146	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				

Короткострокові кредити банків	1600	577	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	4256	0	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1375		0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	168	1422	0
за розрахунками зі страхування	1625	403	194	0
за розрахунками з оплати праці	1630	836	612	0
за одержаними авансами	1635	6676	390	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1236	0	0
Усього за розділом III	1695	15359	3637	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	75897	73783	0

Форма № 2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	109468	65653
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(76815)	(64456)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	32653	1197
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	24356	22722
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(16795)	(5233)
Витрати на збут	2150	(2691)	(1802)
Інші операційні витрати	2180	(25285)	(12032)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12238	4852
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Інші фінансові доходи	2220	4028	0
Інші доходи	2240	2	925
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3746)	(159)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(543)	(1930)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11979	3688
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2333	1077
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9646	2611
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9646	2611

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	57473	42413
Витрати на оплату праці	2505	12998	13519
Відрахування на соціальні заходи	2510	4786	6284
Амортизація	2515	5606	4583
Інші операційні витрати	2520	18295	3972
Разом	2550	99158	70771