

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

26 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності
діяльності в сучасному бізнес-середовищі»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Панова Яна Григорівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Вікторія МЕДВІДЬ

Полтава – 2022 року

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах поняття «ефективність діяльності підприємства» займає головну роль, адже її рівень безпосередньо впливає на подальше функціонування та розвиток підприємства. Через високу невизначеність, конкуренцію, економічні, політичні кризи в країні та непослідовність вирішення проблем та завдань всередині компанії. Необхідність підвищення економічної ефективності полягає у чіткому визначенні нових цілей, принципів роботи, повному задоволенні потреб споживачів і розширенні ринкових можливостей та переваг. Саме тому орієнтири підвищення ефективності діяльності підприємства є основним засобом раціонального використання ресурсів і потенціалу підприємства.

Науковці України та у всьому світі приділяють увагу розгляду теоретичних та практичних проблем в аналізі того, як забезпечити ефективність бізнес-процесів та вдосконалити організаційні та економічні системи. Дослідження цієї теми особливо зацікавили таких науковців: В.Г. Андрійчука, Н.В. Савенко, С.В. Мочерного, С.А. Єрохіна, Л.О. Каніщенко, О.В. Шнипко, А.Г. Загороднього, Г.Л. Вознюка, М.Д. Бедринця, Р.А. Кушвахи та ін. У їхніх роботах визначено основні проблеми ефективності, методи розрахунку економічної ефективності та наведені відповідні приклади.

Але враховуючи політичні та економічні умови ведення бізнесу в Україні, постає проблема необхідності створення організаційно-економічного механізму, який дозволить ефективніше здійснювати свою діяльність – бути більш конкурентоздатним та збільшувати прибутковість.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент

безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів підвищення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства та сформулювати напрямки вдосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних **завдань дослідження:**

- розглянути значення, наукові підходи та види ефективності господарської діяльності підприємства;
- визначити методи підвищення рівня економічної ефективності на підприємстві;
- дати загальну характеристику досліджуваному підприємству;
- дослідити соціально-економічну діяльність підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічний механізм управління підприємством;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури підприємства;
- оцінити наслідки впровадження запропонованих заходів та спрогнозувати показники економічної ефективності на 5 років.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у удосконаленні існуючих теоретичних і методичних рекомендацій забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища та розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту заходів, спрямованих на удосконалення організаційно-економічного механізму задля підвищення ефективності діяльності підприємства. Що знайшло втілення у наступному:

набули подальшого розвитку:

теоретичні положення щодо визначення управління ефективністю

підприємства агропродовольчої сфери, обґрунтовано важливість використання методів підвищення ефективності господарської діяльності та визначено доцільність підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом підвищення кваліфікації персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективного функціонування організаційно-економічного механізму фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність напрямів підвищення та забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства на основі удосконалення функціонування його організаційно-економічного механізму.

Методи досліджень. У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність методів: економічний та фінансовий аналізи, статистичний, графічний, групування, аналізу та синтезу, узагальнення результатів дослідження тощо.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників, наукових статей, даними бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства та внутрішньою корпоративною інформацією.

Практичне значення. Розроблені в кваліфікаційній роботі заходи було представлено на розгляд керівництву досліджуваного підприємства та визначено можливість практичного впровадження заходів у практичній діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах кондитерської галузі при здійсненні ЗЕД» у фаховому виданні та «Особливості застосування маркетингових стратегій при управлінні ЗЕД», «Проблема управління ризиками на підприємстві», у збірниках наукових праць.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 51 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота містить 14 таблиць, 10 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Сутність та види ефективності діяльності підприємства

Ефективність є однією з основних категорій економіки, яка безпосередньо пов'язана з досягненням оптимального результату розвитку підприємства.

Водночас, ефективність бізнесу дуже важлива характеристика, оскільки вона демонструє такі ознаки, як якість, доцільність, продуктивність і корисність, а також це співвідношення ефекту всіх видів його діяльності та загальних витрат на досягнення цього ефекту [57, с. 184].

Економічна ефективність — це максимально можлива вигода від наявних ресурсів.

Від рівня економічної ефективності значною мірою залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке економічне зростання, покращення умов праці та відпочинку та зменшення інфляції.

Категорія «ефективність» на рівні окремого підприємства визначає зв'язок між отриманими результатами і затраченими на ці результати ресурсами та зусиллями.

На відміну від «ефекту», що є абсолютним показником результату будь-якого виду діяльності і може бути як позитивним, так і негативним, «ефективність» — є відносним показником результативності і може бути тільки позитивною величиною.

Термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат». Але категорію «ефективність» не можна трактувати як «результативність», адже термін «ефективність» відноситься до використання ресурсів, а «результативність» — до організаційних цілей, дій та розвитку.

Проблема інтерпретації економічної ефективності на сучасному етапі розвитку економічних відносин як ключової категорії в економічній та організаційній науці та практиці нині потребує визначення її сутності та змісту.

Отже, розглянемо визначення цього поняття з точки зору різних авторів.

В.Г. Андрійчук трактує поняття «економічна ефективність», як «відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку» [3, с. 24].

На думку Н.В Савенко, «економічна ефективність - результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів» [43, с. 154].

Трактування С.В. Мочерного, С.А. Єрохіна та Л.О. Каніщенко – «економічна ефективність - досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці» [37].

О.В. Шнипко визначає економічну ефективність, як «комбінацію ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами» [54, с.24].

А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк сформулювали наступне визначення: «Економічна ефективність – це результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та вжиття заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату» [17, с. 135].

М.Д. Бедринець трактує поняття «економічна ефективність», як «економічну категорію, яка відображує співвідношення між отриманими результатами та витраченими на її досягнення ресурсами, до того ж при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути подані або в обсязі за їх первісною вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у вигляді виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси); комплексна оцінка

кінцевих результатів використання основних і оборотних засобів, трудових/фінансових ресурсів і нематеріальних активів» [5].

На думку Р.А. Кушвахи, «економічна ефективність - Багатогранне економічне поняття, яке оцінює результат та витрати, понесені для досягнення певного ефекту; поняття, в якому закладено протиріччя основної мети, яка з однієї сторони передбачає максимізацію ефекту, а з іншої раціональне зниження використання ресурсів при заданих умовах їх обмеженості» [24, с. 227].

Отже, різні теоретичні позиції з приводу аналізу і виділенням одного з аспектів вирішення загальної проблеми, пояснюють наявність різних поглядів щодо визначення поняття «ефективність діяльності підприємства».

Визначення ефективності діяльності підприємства відіграє важливу як наукову, так і практичну роль за умов динамічного бізнес-середовища.

Ефективність діяльності підприємства – це один з найважливіших чинників, що показує ступінь ефективності використання наявних ресурсів, можливість досягати поставлених цілей та конкурувати в сучасному бізнес-середовищі.

Загальна методологія розрахунку ефективності визначається співвідношенням:

$$\text{ефективність} = \frac{\text{результати}}{\text{витрати}}$$

Одночасно відсутня чітка нормативна система показників, у тому числі наведеними кількісними значеннями цих параметрів, які були б придатні для оцінки ефективності фірм різних видів економічної діяльності, форми власності, розміру та цілей діяльності.

Існують наступні напрямки щодо визначення ефективності:

- оцінка ефективності виробництва для забезпечення оптимальної стратегії управління ефективністю використання ресурсів компанії ;
- оцінка ефективності компанії, щоб визначити її привабливість як потенційний напрямок для інвестицій. Такі оцінки можуть проводитися

самими компаніями, потенційними інвесторами чи аудиторськими організаціями задля забезпечення об'єктивності. При цьому портфельних інвесторів зазвичай влаштовують фінансові показники, а стратегічних інвесторів насамперед цікавить комплексна оцінка.

- зовнішня оцінка державою ефективності компанії на макрорівні.

Розглянемо основні класифікаційні ознаки ефективності та її види за цими ознаками (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація ефективності [3]

Класифікаційна ознака	Види ефективності
За наслідками	Економічна Соціальна Соціально-економічна
За місцем одержання ефекту	Локальна (на підприємстві) Народногосподарська
За характером витрат	Ефективність застосовуваних ресурсів Ефективність спожитих ресурсів
За методом розрахунку	Абсолютна Порівняльна
За рівнем збільшення ефекту	Первинна Мультиплікаційна
За умовами оцінювання	Реальна Розрахункова Умовна
За рівнем об'єкта господарювання	Ефективність економіки Ефективність галузі Ефективність підприємства Ефективність структурного підрозділу підприємства Ефективність виробництва окремих видів продукції
За базою порівняння	Ресурсна Витратна Доходна тощо
За часовою перспективою	Тактична Стратегічна

За наслідками отриманих результатів виділяють економічну, соціальну та соціально-економічну ефективність.

Економічна ефективність відбиває різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва для підприємства.

Проявом економічної ефективності є різноманітні економічні ефекти, такі як підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку, зниження матеріаломісткості, капіталомісткості, трудомісткості продукції.

Прояв соціальної ефективності пов'язаний з отриманням таких соціальних благ, як поліпшення умов праці, підвищення життя людей, поліпшення екологічних показників, збільшення тривалості життя людей тощо.

Соціальний ефект – це зниження тривалості робочого часу, покращення умов роботи, підвищення рівня життя, стану довкілля та безпеки життя загалом. Соціальні наслідки можуть бути і негативними – погіршення рівня життя, зростання безробіття, погіршення стану навколишнього середовища тощо.

Прояв соціально-економічної ефективності визначається прагненням отримати максимальний економічний ефект за заданих соціальних параметрів.

За місцем одержання ефекту буває локальна і народогосподарська ефективність. Локальна ефективність – це ефективність, яка одержана безпосередньо на рівні підприємства, а народогосподарська – це той ефект, що принесений і знаходить відображення у всій економіці країни у сферах виробництва та споживання.

За характером витрат виділяють ефективність застосовуваних ресурсів і ефективність спожитих ресурсів. Ефективність використання ресурсів включає ефективність виробничих активів, ефективність трудових ресурсів та ефективність нематеріальних активів. Економічна ефективність включає: ефективність капітальних вкладень, ефективність поточних витрат, ефективність загальних витрат.

За ознакою методу розрахунку виділяють абсолютну та порівняльну ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну чи питому величину, яку фірма отримує у результаті своєї діяльності за певний період.

Порівняльна ефективність визначається шляхом порівняння можливих варіантів управління та вибору найкращого з них. Її рівні відображають різноманітні переваги того чи іншого варіанта прийняття господарських рішень порівняно з іншими варіантами.

Первинну і мультиплікаційну ефективність виокремлюють за ознакою рівня збільшення ефекту. Важливість цього поділу викликана необхідністю спостереження за тим, чи від здійснюваних заходів є одноразовий ефект, чи мультиплікаційний (коли початковий ефект примножується на різних рівнях функціонування підприємства і поширюється на інші підприємства).

За ознакою умови оцінювання виокремлюють реальну, розрахункову та умовну ефективність.

Реальна ефективність – це фактичне значення витрат та результату за даними звітності.

Розрахункова – формується на планових показниках, які отримані шляхом розрахунку.

Умовну використовують для оцінки діяльності структурних підрозділів підприємства.

В.Г. Андрійчук виділяє технологічну, економічну та соціальну ефективність.

Технологічна пов'язана з результатом взаємодії факторів виробництва (відображає продуктивність); економічна – зі співвідношенням між ресурсами й результатами виробництва (вартісні показники ефективності); соціальна - означає поліпшення соціальних умов життя людей [2, с. 152].

Т.Ю. Сидора зазначає, що «виділяють три види ефективності: споживчу (співвідношення цілей до норм), результативну (співвідношення досягнутого результату до цілей) та витратну (співвідношення витрат до результатів)» [46].

Отже, ефективність – це складне і багатоаспектне поняття, яке трактується, як результативність діяльності, що визначається відношенням результату до витрат, які були задіяні задля отримання цього результату.

Для повноцінного аналізу ефективності діяльності підприємства за сучасних умов формується система показників та критеріїв, що дозволяє повною мірою визначити ефективність використання наявних ресурсів та доцільність залучення додаткових ресурсів.

1.2. Методи підвищення рівня економічної ефективності

Важливо враховувати реальний досвід управління іноземними компаніями для отримання додаткових можливостей і варіантів впровадження для підвищення ефективності бізнес-адміністрування підприємства.

Так, в американській компанії «Ексон» і корпорації «ІВМ» визначено від 11 до 14 рівнів ієрархії. При такій лінійній структурі управління відносини між начальником і його підлеглими відбуваються зверху вниз. Усі накази та розпорядження надходять від вищого керівника, а для керівника кожного рівня ієрархії, в свою чергу, важливо визначати оптимальну кількість підлеглих, якими можна ефективно керувати.

Керівнику підрозділу доводиться приймати рішення з багатьох фінансових і виробничих питань і корегувати діяльність свого підрозділу. Вище керівництво приймає стратегічні рішення за такої форми управління, визначає напрями довгострокового розвитку компанії.

У світовій практиці поширені методи управління за цілями, впровадження яких призводить до підвищення ефективності управління підприємством. Виділяють наступні методи:

- управління за цілями (Management by Objectives, MBO);
- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC);
- ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI);
- управління результативністю (Performance Management, PM);
- цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR).

На початку 50-х років XX століття деякі підприємства стали настільки великими та складними, що традиційні методи управління перестали бути ефективними. При цьому менеджери, залучені до вирішення багатьох поточних завдань, забули найважливіші завдання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.

Пітер Друкер був автором ідеї виходу з цієї ситуації, ввів термін і концепцію управління за цілями (Management by Objectives, MBO).

Управління за цілями — це завдання керівництва сформулювати цілі організації, донести їх до працівників, забезпечити їх необхідними ресурсами та розподілити ролі та відповідальність для досягнення цілей.

Принципи методу управління за цілями (Management by Objectives, MBO):

1. Цілі визначаються не тільки загалом для організації, а й для кожного окремого співробітника. Крім того, цілі співробітників повинні впливати безпосередньо з цілей організації.

2. Цілі розробляються зверху вниз, щоб зв'язати їх зі стратегією, і знизу вгору, щоб досягти зрозумілості і досяжності їх співробітниками.

3. Участь у ухваленні рішень. Процедура постановки цілей перед співробітниками є процесом, коли співробітник працює зі своїм безпосереднім керівником. У системі MBO немає мети простого «спуску цілей зверху», а реально розробляються начальством та підлеглими разом. Під час обговорення і керівник, і підлеглі краще розуміють що і як потрібно робити для отримання необхідного результату.

4. Постійна оцінка, аналіз результату і зворотній зв'язок.

5. Відповідність цілей правилу SMART.

Критерії SMART:

- «specific» - конкретний (що необхідно досягнути);
- «measurable» - вимірюваний (як буде вимірюватися результат);
- «achievable» – досяжний (за рахунок чого можна досягнути цілі);
- «relevant» – актуальний (визначення істинності цілі);

- «time-bound» – обмежений часом/співвіднесення з конкретним строком (визначення часового проміжку, по закінченні якого ціль має бути досягнута) [60, с. 35].

Досвід багатьох компаній показує, що метод МВО має ефективність у створенні ідеальної системи винагороди. Компанія ставить цілі на період від 1 до 3 років, потім цілі визначаються за часом для відділів, потім короткострокові цілі розподіляються між співробітниками.

В 1992 році була розроблена система збалансованих показників, як один з інструментів контролю фінансами, професорами Гарвардського університету Д. Нортоном і Р. Каптаном (США) в 1992 році [61, с. 47]. Професори запропонували оцінювати ефективність діяльності підприємств не тільки за допомогою фінансових показників, а ще і нефінансовими, що дозволило керувати реалізацією довгострокової стратегії в динамічному бізнес-середовищі.

При використанні BSC організація розглядається з точки зору чотирьох аспектів її діяльності:

- фінанси;
- клієнти;
- бізнес-процеси;
- навчання і розвиток персоналу.

Враховуючи методологію BSC, керівництво компанії визначає важливі для неї сфери діяльності та визначає набір показників, які необхідно періодично вимірювати. А, отже, для створення BSC необхідно спочатку побудувати систему показників KPI.

При створенні складу KPI важливо визначити показники, які будуть зрозумілі всім співробітникам, задіяним у поточних процесах. Тільки в цьому випадку показники сприятимуть успіху і гарантуватимуть отримання бажаного результату.

Разом з тим індивідуальну мотивацію співробітників слід пов'язувати з цими показниками, а потім відслідковувати, щоб зрозуміти, які бізнес-

процеси потрібно вдосконалити і як досягти бажаних результатів, шляхом розподілу обмежених ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії.

За допомогою ключових показників ефективності створюється ефективна система мотивації персоналу.

Сутність даного методу полягає в тому, що до основного окладу заробітної плати працівників додається змінна частина, яка залежить від їх індивідуального вкладу до колективних результатів, що пришвидшує рух підприємства до стратегічних цілей.

Таким чином, працівник має мотивацію виконати якнайкраще і якнайшвидше завдання, які на нього покладені. Важливо налагодити показники таким чином, щоб вони були економічно доцільні для підприємства і зрозумілі для працівників.

Управління продуктивністю (PM) – це система показників, за допомогою яких можна визначити рівень ефективності роботи співробітника. Важливість цього методу полягає в тому, що він дозволяє допомогти співробітникам повністю розкрити свій потенціал, а підприємству – знайти нові рішення для підвищення продуктивності бізнесу та прибутковості в динамічному середовищі.

Основні принципи PM:

1. На початку певного періоду (місяць, квартал) розробляються і ставляються цілі і завдання, від ступеню виконання яких залежить змінна частина заробітної плати працівників.
2. Цілі групуються і проставляються з верхнього рівня на нижній, починаючи від загальних цілей і завдань підприємства і закінчуючи цілями і завданнями окремого співробітника.
3. Формується система ключових показників, за допомогою яких буде проводитись розрахунок ступеню виконання завдань.
5. Формуються способи поточного і кінцевого контролю.
6. Встановлюється взаємозв'язок між результативністю і винагородою, яка має бути економічно вигідна і для працівника і для підприємства.

Після завершення періоду проводиться Performance Review – процес оцінки результатів діяльності співробітників. Під час цього процесу аналізуються всі показники по всіх співробітниках і їм присвоюється нова категорія чи підвищення на посадах, а також прораховуються і визначаються завдання та цілі на наступний період діяльності підприємства.

Наступний метод, OKR, використовується Google, LinkedIn і полягає в ієрархічній постановці цілей для кожного працівника. Принципами даного методу є:

- амбіційність поставлених цілей. Цілі повинні бути одночасно складними і досяжними. Це дозволяє працівникам, докладаючи зусилля, проявляти креативність і знаходити інноваційні рішення у виконання поставлених задач.
- відмова від грошової винагороди за виконання амбітних цілей;
- публічність цілей. Кожен працівник повинен знати всі цілі без обмежень, це дає змогу побачити логіку і шлях від його персональних цілей до загальних цілей підприємства;
- вимірність результатів.

Отже, для того, щоб точно проаналізувати рівень ефективності діяльності підприємства, необхідно визначити власну систему управління ефективністю, що складатиметься з найбільш інформативних показників, що будуть надавати достовірне та повне відображення рівня ефективної роботи підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

1. У ході дослідження було розглянуто сутність, види та методи підвищення рівня економічної ефективності. Було досліджено різні погляди вчених на категорію «економічна ефективність». Різноманітність позицій вчених викликана різними масштабами розгляду та заміною одного поняття

іншим. Можна зробити висновок, що економічна ефективність – це ступінь фактичного досягнення результату. Вона проявляється у всіх сферах економіки і не залежить від її кон'юнктури.

2. Єдиного методичного підходу до оцінки ефективності підприємства не існує. Однак слід зазначити, що оцінка економічної ефективності має базуватися на комплексному аналізі господарської діяльності, який повинен передбачати використання праці, капіталу та основних засобів.

3. Розглянуто такі методи підвищення економічної ефективності на підприємстві:

- управління за цілями (Management by Objectives, MBO);
- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC);
- ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI);
- управління результативністю (Performance Management, PM);
- цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR).

4. Зроблено висновок, що застосування даних методів дозволить управлінцям на підприємстві підвищити рівень ефективності за допомогою правильної постановки цілей та створення власної системи показників, що дозволять повною мірою оцінювати та аналізувати ефективність діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство створено на невизначений період та набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації (03.12.2010).

Товариство займається оптовим продажем деревини, будівельних матеріалів та санітарно-технічного обладнання. Форма власності - приватна. До його складу входить магазин-склад, що розташовується в місті Полтава. У своїй діяльності підприємство керується Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», Статутом та іншими нормативними документами.

Основними покупцями продукції підприємства є значна кількість товариств, фірм, приватних підприємств, фізичних осіб Полтавської області та інших регіонів України.

Залежно від форми і виду діяльності, керівництво підприємства обирає вид організаційної структури. Досліджуване підприємство має лінійну організаційну структуру (рис. 2.1).

Цей вид структури – класична вертикальна структура, в якій головному керівнику підпорядковані керівники нижчих ланок, а їм, в свою чергу, підпорядковують працівники підприємства. Працівники звітують своїм керівникам, а керівники структурних підрозділів відповідають за виконання завдань і звітують головному керівнику.

Для досліджуваного підприємства дана організаційна структура є ефективною, адже підприємство не потребує широких зв'язків у кооперації.

Вочевидь для того, щоб підприємство з лінійною організаційною структурою в динамічному середовищі ефективно функціонувало, дуже важливо, щоб керівник був висококваліфікованим універсалом, який би

ефективно і оперативно вирішував всі питання діяльності підрозділів, що йому підпорядковуються.

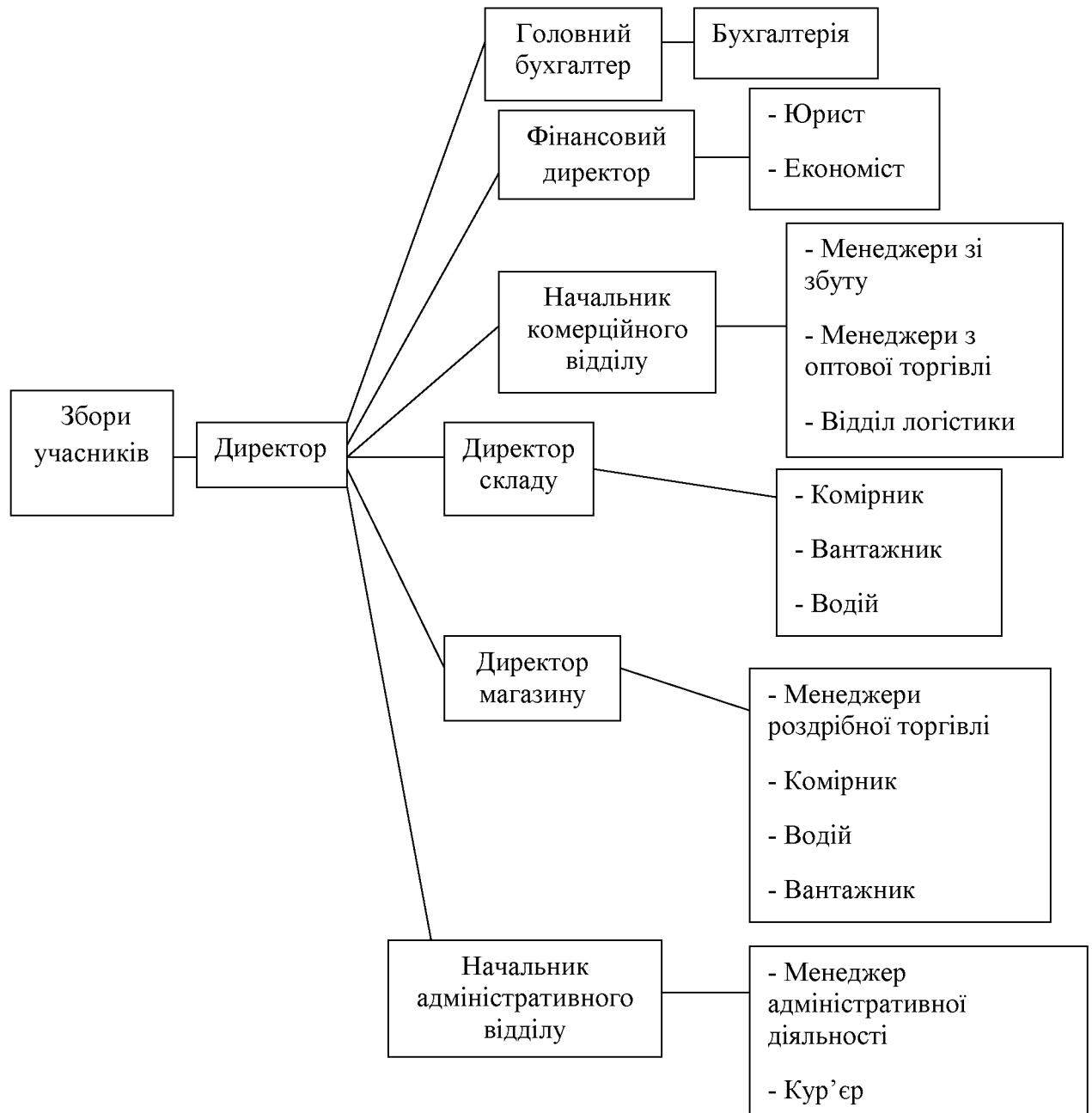


Рис. 2.1. Існуюча організаційна структура підприємства, 2017-2021 рр.

Даний вид організаційної структури, як і інші, має свої переваги і недоліки.

Отже, перевагами використання даної організаційної структури є:

- наявність чітких зв'язків між підрозділами;
- узгодженість дій;

- можливість оперативного прийняття рішень;
- гнучкість;
- динамічність;
- однозначне визначення задач, компетенцій, відповідальності.

Одночасно дана організаційна структура має і недоліки:

- високу концентрацію відповідальності на вищому рівні управління;
- можливість виникнення кризи керівництва;
- стійка залежність від особистих якостей керівників будь-якого рівня.

Лінійна організаційна структура є обов'язковим елементом усіх видів структур і найчастіше використовується в малому бізнесі.

Трудові ресурси - це всі працюючі на підприємстві громадяни, які використовують свої фізичні та розумові здібності, працю для виконання завдань і досягнення місії підприємства.

Уміло підібрати трудовий колектив – це одне з головних завдань керівника, адже це повинна бути команда односторонців, яка готова буде працювати на благо підприємства і втілювати в життя задуми керівництва.

Продуктивність праці – це показник, який характеризує ефективність використання трудових ресурсів і визначається як результат, отриманий на одиницю витрат, які пов'язані з використанням трудових ресурсів. Тому буде доцільно проаналізувати середньорічну чисельність працівників підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників на підприємстві,
2017 – 2021 рр., осіб**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення (+;-)	відносне відхилення %
Середньооблікова чисельність працівників	42	28	65	61	49	7	116,7
У тому числі: жінок	22	17	36	37	30	8	136,4
чоловіків	20	11	29	24	19	-1	95,0

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що протягом досліджуваного періоду кількість працівників, збільшилася на 7 осіб (16,7%), серед них кількість чоловіків зменшилася на 1 особу (5 %), а кількість жінок - зросла на 8 осіб, що становить 34,4%.

Наочно зміни в середньообліковій чисельності працівників можна побачити на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності працівників на підприємстві, 2017-2021 рр., осіб

Проведемо аналіз соціальної структури персоналу підприємства за період 2017-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства, 2017-2021 рр., осіб

Категорія зайнятих	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+,-)	(%)
	2	3	4	5	6	7	8
Основний вид діяльності	35	23	50	48	40	+5	+14,3
У тому числі: Керівники	6	4	12	11	7	+1	+16,7

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Спеціалісти	12	7	15	15	15	+3	+25,0
Технічні працівники	10	9	14	15	10	0	0
Робочі	7	3	9	7	8	+1	+14,3
Неосновний вид діяльності	7	5	15	13	9	+2	+28,6
Разом	35	28	65	61	49	+14	+16,7

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про те, що найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників мають фахівці і технічні службовці, найменшу – керівники і робочі. Спостерігається загальна тенденція до збільшення персоналу. Зміни в структурі персоналу підприємства наочно наведені на рис. 2.3.

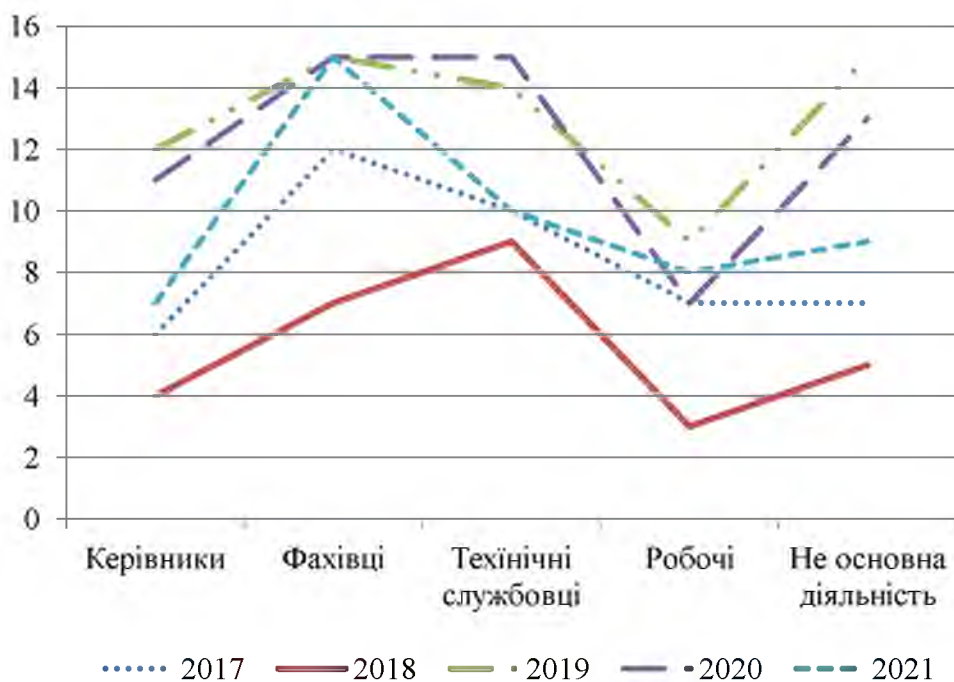


Рис. 2.3. Структура середньооблікової кількості працівників підприємства, 2017-2021 рр., осіб

В сучасному бізнес-середовищі, кожен керівник, щоб забезпечити ефективність діяльності власного підприємства, повинен мати стратегічне мислення, креативність, підприємливість, широку ерудицію, високу

культуру, незалежність та надійність.

Розвиток персоналу – це ще одна з важливих умов успішного розвитку будь-якого підприємства. Це особливо важливо в умовах, коли розвиток науки, техніки та технології значно прискорює процес старіння професійних знань і умінь.

Розуміє це і вище керівництво підприємства, яке намагається організувати ефективний процес навчання своїх працівників.

Для того, щоб якомога точніше визначити необхідність в навчанні персоналу, керівництво підприємства керується такими факторами, як:

- динаміка зовнішнього середовища;
- освоєння нової продукції та технік продажу і ринків збуту.

Потреби і напрями у навчанні працівників визначаються з врахуванням інтересів трьох сторін: керівництва, відділу кадрів та самих працівників.

Керівництво підприємства формує потреби відділів у навчанні, з урахуванням можливостей і майбутнього ефекту від навчання, що дасть економічний результат.

Водночас відділ кадрів висуває свої потреби в необхідності професійного навчання співробітників, шляхом формування стратегії розвитку персоналу підприємства.

Працівники, в свою чергу, зацікавлені в навчанні через наявність мотивації та власних потреб у професійному розвитку.

Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві є:

- 1) інструктаж;
- 2) учнівство.

Отже, головним завданням підприємства є збільшення долі спеціалістів у загальній чисельності персоналу, які потребують проходження спеціальних курсів навчання та підвищення кваліфікації в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства допомагає підприємству краще планувати свою діяльність, враховуючи швидкозмінне бізнес-

середовище.

Важливим елементом при виявленні потенційних можливостей та загроз підприємства є використання SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Тут аналізуються сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози з боку зовнішнього середовища.

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства визначено сильні і слабкі сторони, можливості і загрози підприємства. Оцінка значимості кожної складової визначено від 0 до 5 (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Порівняння та оцінка сторін для SWOT-аналізу підприємства,
2017-2021 рр.**

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
1. Високий рівень кваліфікації керівних співробітників.	4	1. Конкуренція.	4
2. Наявність спеціалізованого магазину товарів.	3	2. Низький рівень мотивації працівників.	5
3. Стабільна клієнтська база.	4	3. Нерегулярна маркетингова діяльність.	5
4. Партнерські відносини з компаніями-постачальниками.	5		
5. Висока якість продукції.	5		
6. Конкурентна ціна на продукцію.	4		
7. Довіра споживачів.	4		
<i>Всього</i>	+29	<i>Всього</i>	-14
Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
1. Збільшення частки ринку.	3	1. Політико-економічна нестабільність.	4
2. Розширення асортименту товарів.	4	2. Війна в країні.	5
3. Ослаблення позицій конкурентів	3	3. Інфляція.	4
4. Потенціал попиту на товари та можливість його підвищення.	4	4. Зміна курсу валют.	4
		5. Велика кількість конкурентів.	3
		6. Підвищення собівартості продукції.	4
<i>Всього</i>	+14	<i>Всього</i>	-24

За допомогою матриці SWOT-аналізу можна зіставити загрози та

можливості зі слабкими та сильними сторонами (табл.2.4). Поля, які створюються на перетині складових факторів аналізу, необхідно враховувати для розробки і вибору стратегій подальшого напрямку діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Матриця SWOT-аналізу розроблена для визначення взаємозв'язків між елементами аналізу та виявлення:

- переваг, на яких повинен ґрунтуватися подальший розвиток підприємства;
- проблем, які потребують вирішення;
- можливих ризиків, що слід уникати чи максимально зменшити їх вплив на підприємства, що функціонує в умовах динамічного бізнес-середовища.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу підприємства, 2017-2021, рр.

Поле «СМ» (Сильні сторони та можливості)	Поле «СЗ» (Сильні сторони та загрози)
1. Конкурентна ціна на продукцію призведе до ослаблення позицій конкурентів. 2. Висока якість продукції збільшить потенціал попиту на товари. 3. Розвиток партнерських відносин з постачальниками призведе до розширення асортименту товарів.	1. Успішний досвід роботи допоможе підняти рівень конкурентоздатності серед конкурентів. 2. Вплив загрози зростання ціни на сировину можна нівелювати за рахунок підтримки партнерських відносин з постачальниками.
Всього: +43	Всього: +5
Поле «СлМ» (Слабкі сторони та можливості)	Поле «СлЗ» (Слабкі сторони та загрози)
1. Сильна конкуренція може завадити виходу на нові ринки, адже на них вже існує сформований попит на товари місцевих підприємств. 2. Нерегулярна маркетингова діяльність може уповільнити чи завадити розширення асортименту товарів.	1. Політико-економічна нестабільність заважає проведенню регулярних маркетингових досліджень. 2. Можливе зменшення кількості клієнтів через підвищення собівартості товарів, коли конкуренти пропонують аналогічний товар за нижчою ціною.
Всього: 0	Всього: -38

Проаналізувавши матрицю, можна зробити висновок, що підприємству слід бути націленим на поле Слабкі сторони та загрози, а саме, уникнення зовнішніх загроз та нівелювання слабких сторін.

Слід зазначити, що можливості впровадження нових товарних груп можуть перешкоджати такі слабкі сторони, як висока конкуренція. У стратегічному плануванні має сенс враховувати всі ці фактори бізнесу та намагатися мінімізувати їхній вплив.

2.2. Діагностика організаційно-економічної діяльності підприємства

Підвищення рівня продуктивності праці, дохідності та рентабельності підприємств залежить від ефективності використання основних виробничих засобів, важливою умовою функціонування яких є наявність оборотних засобів. Тож доцільно буде проаналізувати забезпеченість та рух основних та оборотних засобів і активів протягом 2017-2021 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Наявність і рух основних засобів на підприємстві, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+,-)	(%)
Основні засоби, тис. грн на початок року	261,7	248,9	275,0	1582,9	1602,6	1340,9	(в 6,1 разів)
на кінець року	248,9	275,0	1582,9	1602,6	1412,6	1163,7	(в 5,7 разів)
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	255,3	262,0	929,0	1592,8	1507,6	1252,3	(в 5,9 разів)
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	146,2	290,8	405,1	733,5	1282,9	1136,7	(в 8,8 разів)
на кінець року	290,8	405,1	733,5	1282,9	1768,0	1477,2	(в 6,1 разів)
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	218,5	348,0	569,3	1008,2	1525,5	1307,0	(в 7,0 разів)
Рівень зносу, % на початок року	55,9	116,8	147,3	46,3	80,1	24,2	43,3
на кінець року	116,8	147,3	46,3	80,1	125,2	8,4	7,2
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	86,4	132,1	96,8	63,2	102,7	16,3	18,9

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що протягом досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів зросла на 1252,3 тис. грн (в 5,7 разів). Середньорічний рівень зносу (зменшення рівня придатності) основних засобів зріс на 1307 тис. грн (в 7 разів).

Для забезпечення відтворення основних засобів необхідно налагодити постійне вивчення їх стану та використання, що є важливим фактором для підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Для наочної оцінки динаміки наявності і руху основних засобів побудуємо 2.4.

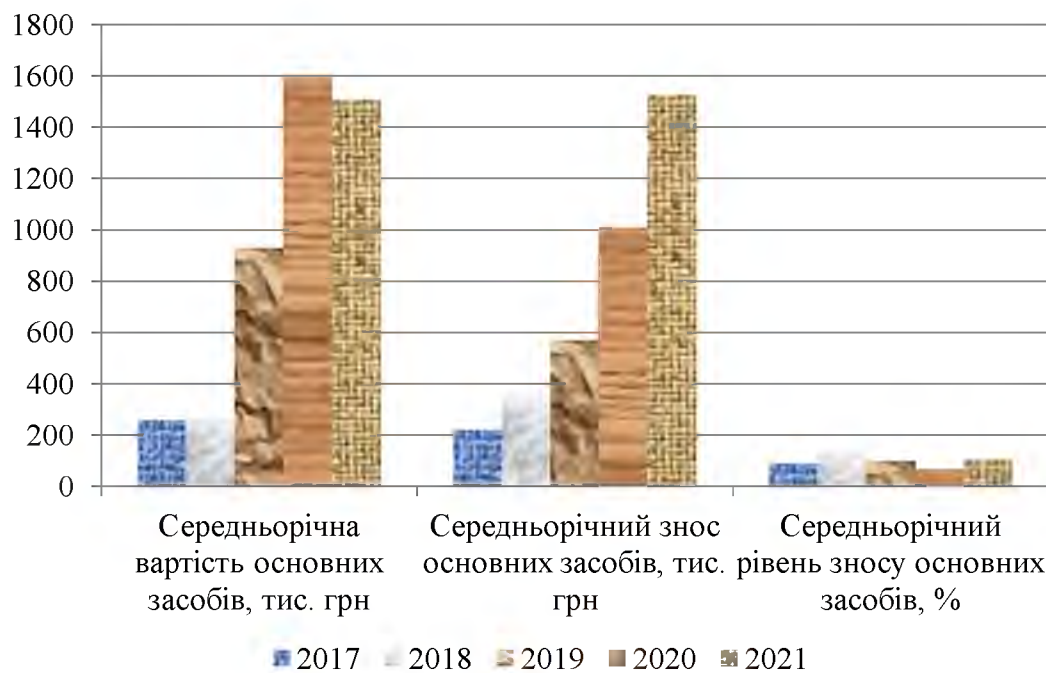


Рис. 2.4. Динаміка наявності і руху основних засобів підприємства, 2017-2021 рр.

Активи підприємства – ресурси, які контролюються і використовуються підприємством, що в результаті, направлено на підвищення економічних вигод у майбутньому. Тому доцільно проаналізувати структуру активів досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка структури активів підприємства за 2017-2021 рр.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		2020		2021			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-)	(%)
Оборотні активи	7240,6	73,6	32923,5	93,5	42526,5	96,0	45875,5	96,6	54186,9	90,1	46946,3	648,4
Необоротні активи	2593,0	26,4	2279,1	6,5	1793,2	4,0	1602,6	3,4	5921,0	9,9	3328,0	128,3
Разом	9833,6	100,0	35202,6	100	44319,7	100	47478,1	100	60107,9	100	50274,3	X

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про те, що сума оборотних активів зросла на 648,4%, що становить 46946,3 тис. грн., а сума необоротних активів – на 3328,0 тис. грн. (128,3%). Питома вага оборотних і необоротних активів в структурі 2017 році становила 73,6%, і 26,4% а в 2021 – 90,1% та 9,9%.

На рисунку 2.5 розглянемо графічне відображення динаміки структури активів підприємства.



Рис. 2.5. Динаміка структури активів підприємства, 2017-2021 рр.

Оборотні активи – це мобільна частина активів, що використовується протягом одного року у процесі діяльності підприємства з метою отримання економічної вигоди. Проаналізуємо склад оборотних активів на

досліджуваному підприємстві за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка складу оборотних активів підприємства, 2017-2021 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		2020		2021			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-)	(%)
Запаси, з них	2881,1	39,8	8886,8	27,0	12348,5	29,0	17728,8	38,6	18403,9	34,0	15522,8	в 6,4 разів
готова продукція	2837,9	39,2	8586,6	26,1	9085,7	21,4	13098,9	28,5	12653,2	23,4	9815,3	в 3,5 рази
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2362,9	32,6	19021,2	57,8	22664,1	53,3	16817,0	36,7	15963,2	29,5	13600,3	в 5,8 разів
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0,0	364,8	1,1	0	0,0	0	0,0	1,5	0,003	1,5	0,003
Інша поточна дебіторська заборгованість	237,0	3,3	264,3	0,8	2705,2	6,4	2589,3	5,6	7720,7	14,2	7483,7	в 31,5 рази
Гроші та їх еквіваленти	88,8	1,2	1542,2	4,7	962,3	2,3	66,2	0,2	938,3	1,7	849,5	в 10,6 разів
Витрати майбутніх періодів	1629,0	22,5	1803,4	5,4	3188,8	7,5	7932,5	17,3	10131,1	18,7	8502,1	в 6,2 разів
Інші оборотні активи	41,8	0,6	1040,8	3,2	657,6	1,5	741,7	1,6	1028,2	1,9	986,4	в 23,6 рази
Разом	7240,6	100,0	32923,5	100,0	42526,5	100,0	45875,5	100,0	54186,9	100,0	56761,6	х

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що протягом досліджуваного періоду оборотні активи підприємства значно зросли. Збільшення суми оборотних засобів відбулося за рахунок коливання суми іншої дебіторської заборгованості на 7483,7 тис. грн. (в 32,5 рази) у період з 2017 по 2021 рік. Позитивним слід визначити збільшення грошових коштів та їх еквівалентів.

Продемонструємо наочно динаміку оборотних активів підприємства (рис.2.6).

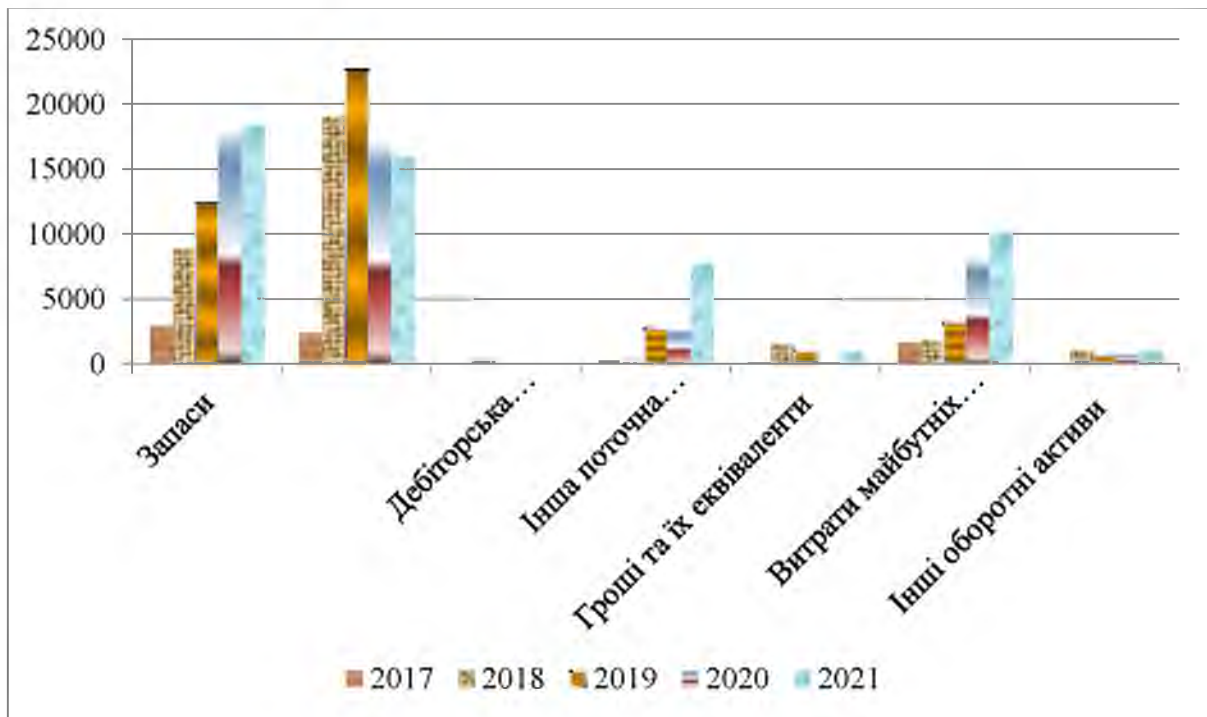


Рис. 2.6. Динаміка оборотних активів підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн

Комерційна діяльність є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Тому буде доцільно дослідити її на підприємстві за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка результатів комерційної діяльності підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+, -)	(%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції і послуг, тис. грн	27076,5	79939,2	130341,0	96677,2	88193,3	61116,8	225,7
Прибуток, тис. грн	484,5	359,8	1209,0	120,0	369,9	-114,6	-23,7
Чистий прибуток, тис. грн	353,5	288,3	990,6	97,9	273,7	-79,8	-22,6
Коефіцієнт автономії	0,05	0,09	0,1	0,1	0,07	0,02	x

Продовж. табл. 2.8

Загальний коефіцієнт ліквідності	1,1	1,0	1,5	1,5	2,2	1,1	x
Рівень рентабельності, %	1,5	0,4	1,1	0,1	0,4	-1,1	x
Норма прибутку, %	4,7	0,9	2,2	0,2	0,5	-4,2	x

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що протягом досліджуваного періоду результати комерційної діяльності підприємства погіршилися. Зокрема, рівень прибутку на підприємстві зменшився на 114,6 тис. грн. (23,7%).

Коефіцієнт автономії в підприємстві зріс на 0,02 відсоткових пункти, що свідчить про незначне зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Негативним для підприємства стало зменшення рівня рентабельності на 1,1 відсоткових пункти (з 1,5% до 0,4%) та норми прибутку на 4,2 відсоткових пункти (з 4,7% до 0,5%). Продемонструємо наочно динаміку результатів комерційної діяльності підприємства за допомогою рисунка 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка результатів комерційної діяльності підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямів оцінки ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий результат – це приріст (чи зменшення) вартості власного капіталу підприємства, що утворюється в процесі його підприємницької діяльності за звітний період.

Отже, фінансовим результатом діяльності підприємства може бути прибуток або збиток. Аналіз фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства здійснюється за даними наведеними у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників фінансових результатів
діяльності підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	2017	2018	2018	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2017 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27076,5	79939,2	130341,0	96677,2	88193,3	225,7
Операційні витрати	29396,8	79624,1	130553,5	100206,0	92535,1	214,8
у т.ч собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24008,7	71641,4	91638,4	65537,5	62391,7	159,9
інші операційні витрати	5279,3	7972,6	38688,4	31850,1	26984,6	411,1
інші витрати	108,8	10,1	226,7	2818,4	3158,8	2803,3
Валовий прибуток (збиток)	484,5	359,8	1209,0	120,0	369,9	-23,7
Чистий прибуток (збиток)	353,5	288,3	990,6	97,9	273,7	-22,6

За даними табл. 2.9, у 2021 році порівняно з 2017 роком чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 225,7 %.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 159,9%.

Графічно динаміка показників фінансових результатів підприємства відображена за допомогою рисунку 2.8.

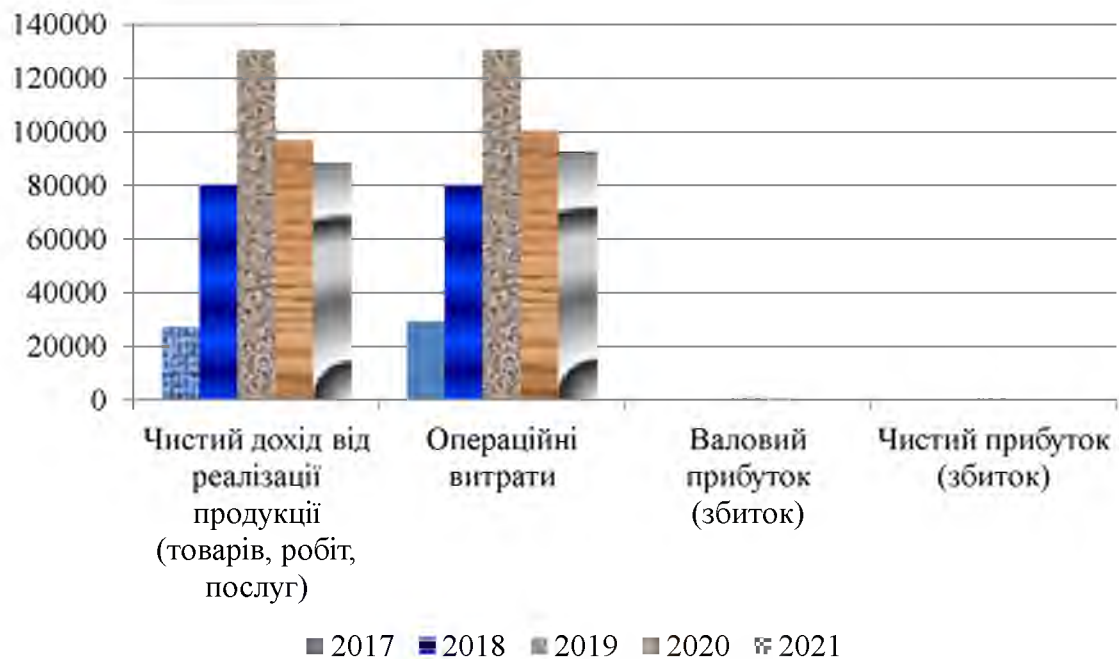


Рис. 2.8. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства, 2017-2021 рр.

Отже, можна зробити висновок, що загалом на підприємстві показники фінансових результатів йдуть на зниження в 2021 році відносно з 2019 роком.

2.3. Аналіз організаційно-економічного механізму управління підприємством

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це система організаційних та економічних методів взаємодії фінансових, організаційних та інших процесів, ефективність взаємодії яких, забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основна функція даного механізму полягає в тому, щоб забезпечити

ефективну розробку, прийняття та виконання управлінських рішень, які спрямовані на досягнення мети підприємства.

Об'єкт організаційно-економічного механізму – це потенціал підприємства, кінцева мета функціонування – досягнення ефективних результатів діяльності.

На досліджуваному підприємстві діє механізм, складовими якого є: підсистема прогнозування та планування, підсистема мотивації, організації і підсистема інформаційного забезпечення (рис. 2.9).

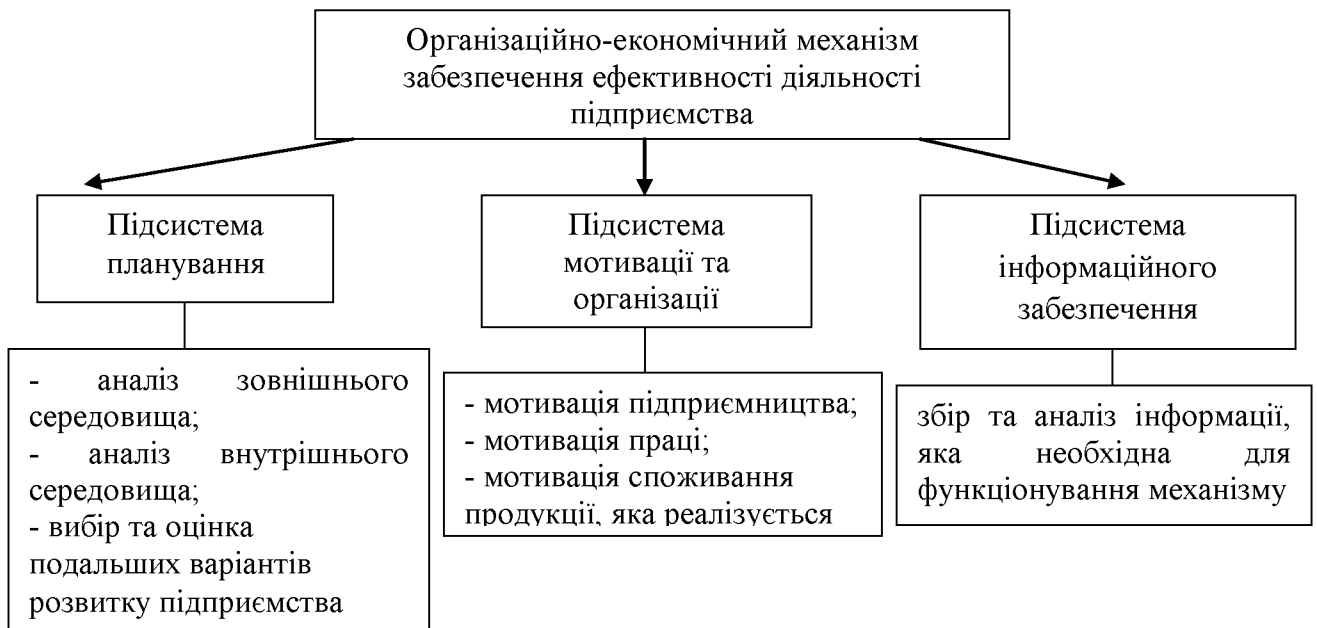


Рис. 2.9. Існуючий організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємства, 2017-2021 рр.

Підсистема планування передбачає:

- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища;
- вибір та оцінка подальших варіантів розвитку підприємства.

Підсистема мотивації виконує такі функції:

- мотивація підприємництва;
- мотивація праці;
- мотивація споживання продукції, яка реалізується підприємством.

Підсистема організаційного забезпечення підприємства займається збором та аналізом інформації, що необхідна для виконання усіх функцій організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Принципами побудови і формування організаційно-економічного механізму управління підприємством є: системність, гнучкість, відкритість та комплексність.

Відсутнім елементом, який є обов'язковим, організаційно-економічного механізму функціонування підприємства є підсистема контролю.

Дана система повинна відстежувати достатність мотивації, інформаційного та ресурсного забезпечення та, у разі її ослаблення, корегувати ці важливі чинники.

В процесі дослідження виявлено, що система стратегічного планування підприємства на низькому рівні.

Основні недоліки стратегічного планування на досліджуваному підприємстві:

- відсутність необхідної інформації, що необхідна для прийняття стратегічних рішень і розробки планів стратегій. Це є причиною низької обґрунтованості планової документації;
- не складання альтернативних планів – планів, які прогнозують найбільш ймовірні варіанти подій;
- не розробляються заходи, які підприємство може здійснювати задля досягнення мети, коли виконання основних діючих планів буде неможливим;
- не розвинена система поточного аналізу, контролю та внесення змін до стратегічних планів;
- недостатній рівень організаційного, соціального та фінансового забезпечення планування.

Отримання прибутку – основна ціль і критерій ефективності діяльності на підприємстві. Керівництво більше акцентує увагу на інтересі нарощування кінцевих результатів діяльності, натомість ігнорує соціальні аспекти

діяльності.

Результатом цього є втрата взаємного зв'язку критеріїв задоволення зацікавлених сторін (споживачів, власників та посередників) та втрата балансу у плануванні фінансових і не фінансових показників.

В процесі формування і реалізації організаційно-економічного механізму управління підприємством необхідно зважати на загальні принципи менеджменту та фактори, які можуть вплинути на результат їх впровадження, так як їх вплив може бути як позитивним, так і негативним. Тому важливо не ігнорувати та розраховувати імовірність виникнення негативних наслідків його впровадження.

Висновки до розділу 2

1. У другому розділі було надано організаційно-економічну характеристику управління діяльністю досліджуваного підприємства, відображена та проаналізована організаційна структура підприємства

2. Можна зробити висновок, що протягом 2017-2021 рр. на підприємстві можна прослідкувати такі позитивні зміни, як: збереження загальної тенденції до зростання рівня середньооблікової чисельності працівників, зростання рівня чистого доходу, зростання середньорічної вартості основних засобів, збільшення грошових коштів та їх еквівалентів та зростання забезпеченості основними засобами. Також є негативні зміни такі, як: зростання собівартості реалізованої продукції, зменшення рівня прибутку, норми прибутку та рентабельності.

3. За допомогою SWOT-аналізу, визначили, що підприємству слід бути націленим на поле уникнення зовнішніх загроз та нівелювання слабких сторін.

4. Представлено аналіз структурних змін основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства та виявлено, що відбувається зростання оборотних та необоротних активів підприємства.

5. Слід зазначити, що можливості впровадження нових товарних груп можуть перешкоджати такі слабкі сторони, як висока конкуренція. У стратегічному плануванні має сенс враховувати всі ці фактори бізнесу та намагатися мінімізувати їхній вплив.

6. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємства відіграє важливу роль, тому його необхідно удосконалювати для того, щоб підвищувати економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Підвищення кваліфікації персоналу як один із напрямів підвищення економічної ефективності підприємства

Найосновнішим і найціннішим капіталом будь-якого господарюючого суб'єкта є трудові ресурси. Саме вони є рушійним засобом підприємства, що відображають рівень результативності та швидкість вдосконалення підприємства.

Для забезпечення високого рівня ефективності роботи співробітника необхідно постійно стежити за рівнем розвитку системи його стимулювання та регулярно забезпечувати його інноваційність.

Успіх навчання буде визначатися додатковою вартістю, яку воно принесе організації.

Пропонується розробка і проведення тренінгу для менеджерів і спеціалістів усіх рівнів «Креативний менеджер в сучасному бізнес-середовищі» (табл.3.1).

Результатом проходження тренінгу буде отримання досвіду пошуку креативних вирішень нестандартних бізнес-завдань та втілення їх реалізацій в життя та подальше використання працівниками методів та знань, отриманих на тренінгу.

В рамках тренінгу для учасників будуть організовані заняття та лекції, але більшу частину часу приділятиметься роботі над практичними груповими та індивідуальними завданнями.

Пропонується проведення навчання в 3 етапи (табл.3.1):

1. Складання тематики тренінгів на підставі реально існуючих проблем на підприємстві.

На цьому етапі можна визначити такі теми, як:

- Ефективність праці та її вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

- Технологія роботи та її вдосконалення.

2. Проведення тренінгу.

На даному етапі працівники підприємства проходять лекційні і практичні завдання, набувають навички і вміння, що допоможуть креативно діяти в нестандартних ситуаціях і умовах сучасного бізнес-середовища. В рамках цього етапу будуть засвоєні матеріали тренінгу і отримані роздаткові матеріали.

3. Оцінка ефективності навчання.

Цей етап навчання полягає в анкетуванні працівників, перевірці проміжних та загальних есе, проходженні тестових завдань та безпосередньому спілкуванні працівників з фахівцями.

Таблиця 3.1

Тематичний план тренінгу «Креативний менеджер в сучасному бізнес-середовищі» для підприємства, 2023 р.

№	Зміст навчального модуля	Відведена кількість годин		
		Аудиторна робота	Самостійна робота	Разом
1		2	3	4
Модуль 1. Вступ до тренінгу		1,0	-	1,0
1.1.	Знайомство учасників тренінгу	0,5	-	0,5
1.2.	Презентація блоку запропонованих тем, знайомство з методами проведення тренінгу	0,5	-	0,5
Модуль 2. Сутність креативного підходу в управлінні підприємством в сучасному бізнес-середовищі		0,5	3,5	4,0
2.1.	Історія та загальні теорії креативності	0,5	-	0,5
2.2.	Способи управління креативністю сучасного менеджера	-	1,0	1,0
2.3.	Бар'єри, які можуть завадити креативному управлінню	-	2,5	2,5
Модуль 3. Прийняття креативного управлінського рішення		1,5	1,0	2,5
3.1.	Напрями розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень	0,5	-	0,5

Продовж. табл. 3.1

	1	2	3	4
3.2.	Методи креативного розв'язання проблем та прийняття управлінського рішення в сучасному бізнес-середовищі	1,0	1,0	2,0
Модуль 4. Генерація креативної організації		1,0	2,5	3,5
4.1.	Управління креативністю працівників	1,0	-	1,0
4.2.	Мотивація та стимулювання креативності працівників	-	1,5	1,5
4.3.	Основні ознаки креативної команди	-	1,0	1,0
Модуль 5. Контрольний		0,5	0,5	1,0
5.1.	Тестування, анкетування	-	0,5	0,5
5.2.	Рефлексія	0,5	-	0,5
Усього		4,5	7,5	12

Оцінка ефективності реалізації тренінгу наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності проведення тренінгу на підприємстві, 2023 р.

Показники	Тренінг «Креативний менеджер в сучасному бізнес-середовищі»
Вартість навчання 1 працівника, грн	3560,0
Кількість працівників, які залучені до навчання, осіб	49
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн	4300,0
Ефективність навчання персоналу, %	20,8

Отже, після реалізації запропонованого заходу прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 20,8%.

Пропонуємо внести зміни в організаційну структуру підприємства та створити сучасний відділ управління персоналом. У цьому контексті розглядається створення «Корпоративної культури та організаційного кодексу поведінки» (Додаток Б).

Прийнятий кодекс має бути розроблений на основі цінностей, що існують у корпоративній культурі підприємства та практики повсякденної діяльності персоналу.

Кодекс міститиме цінності, норми та переконання, необхідні для формування та розвитку організаційної поведінки персоналу підприємства.

Його мета - встановити принципи, які диктують ділову поведінку співробітників організації. Вартість реалізації цього заходу становить 20 000,0 грн.

Створення та дотримання корпоративного кодексу виконує принаймні два важливі організаційні завдання в сучасному бізнес-середовищі.

По-перше, загальна система цінностей, закріплена в кодексі, робить поведінку людей в організації передбачуваною, знижує рівень конфліктів, забезпечує злагодженість роботи всіх підрозділів і дозволяє компанії швидко і злагоджено реагувати на будь-які зміни.

По-друге, кодекс ділової поведінки, як один із факторів формування надійної репутації компанії, дозволяє створити ефективну систему зовнішніх зв'язків: із клієнтами, партнерами, владою тощо.

Дієвий корпоративний кодекс сформує позитивний імідж підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а це, в свою чергу, дозволить залучати нових партнерів і споживачів.

Щодо інформаційного забезпечення підвищення ефективності системи управління персоналом пропонуємо впровадити в діяльність підприємства програмний продукт ISF-7 - систему управління персоналом та обліку персоналу «ISF-Personal».

Використання сучасних технологій і досвід роблять управління персоналом ідеальним інструментом в руках фахівців. Вартість програмного продукту становить 50 000,0 грн.

Безперечно, впровадження інформаційних технологій у підприємства є важливим кроком на шляху до підвищення економічної ефективності.

Завданнями проекту є: підвищення якості управління людськими ресурсами, удосконалення системи фінансового менеджменту, структурування потоку документів на підприємстві і тим самим підвищити конкурентоспроможність компанії.

Автоматизована система управління персоналом «ISF-Personal» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів у відділі кадрів та управління персоналом.

Використання системи суттєво підвищує ефективність управління персоналом та спрощує процеси HRM (Human Resource Management), включаючи заходи, пов'язані з відбором, мотивацією, розвитком кар'єри тощо.

Система «ISF-Персонал» інтегрована в систему оплати праці, електроніку та системою бухгалтерського обліку. Система дозволяє створювати та друкувати наступні персональні звіти:

- штатний розклад у розрізі посад і співробітників;
- звіт про рух співробітників;
- звіт за вакантними посадами;
- звіт про стаж роботи;
- перелік дітей для надання допомоги;
- в системі також передбачена можливість друку статистичних звітів;
- формувати відомості про військовозобов'язаних, укомплектованості і

вакантним посадам на підприємстві та багато інших.

Система також формує звіти на підставі відібраних працівників по тим чи іншим умовам відбору.

Для збільшення рівня доходів, пропонуємо розширення ринків збуту в Дніпропетровській області за допомогою рекламних агентств, що дозволять підприємству краще зорієнтуватися на ринку сусідньої області та обрати необхідні канали та засоби комунікації.

Головною метою рекламної кампанії досліджуваного підприємства є розширення ринків збуту шляхом збільшення поінформованості потенційних споживачів Дніпропетровської області.

Інформування планується відбуватися шляхом розміщення інформації про продукцію, ціни, контакти в мережі Інтернет.

Розрахуємо витрати на рекламу підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані витрати на рекламу підприємства, 2023 р.

Засіб розміщення реклами	Вартість одного розміщення реклами, грн	Кількість розміщень за рік	Загальні витрати, грн
Таргет	70,0	300	21000,0
Контекстна реклама	73,0		21900,0
E-mail-розсилка	65,0		19500,0
Всього	208,0		62400,0

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2021 році становив 88193300 грн., впровадження запропонованих рекламних заходів підприємства передбачає збільшення чистого доходу в 2024 році на 6%, тобто на 5291598 грн. Витрати на рекламну кампанію становлять 62400 грн.

Отже, ефективність запропонованого заходу становить:

$$5291598 - 62400 = 5229198 \text{ грн.}$$

Зважаючи на достатньо високу ефективність запропонованого заходу, можна зробити висновок, що його впровадження на досліджуваному підприємстві є доцільним.

3.2. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності та прогноз економічної ефективності

В підрозділі 2.3 визначили, що на підприємстві слабо розвинена система контролю і наявні недоліки в системі стратегічного планування.

Для удосконалення системи стратегічного планування пропонується визначення для підприємства сукупності комерційних і некомерційних показників.

Пропонується використання на підприємстві збалансованої системи показників – Balanced Scorecard – механізму, що пов'язує стратегічні ідеї та

рішення з повсякденними завданнями та є засобом керування діяльністю в масштабах підприємства для їх досягнення.

Метою запропонованого методу є надання керівництву підприємства найважливішої інформації про його стан у формі чотирьох систем показників. Ця інформація повинна відображати всі аспекти діяльності організації.

Класичний варіант даного методу пропонує наступні чотири блоки показників:

- «Фінанси / Економіка»;
- «Ринок / Клієнти»;
- «Бізнес-процеси»;
- «Інфраструктура / Співробітники».

Розглянемо можливості впровадження цієї системи на досліджуваному підприємстві.

Блок «Фінанси / Економіка» описує фінансовий стан підприємства у вигляді основних показників: рентабельність, ліквідність, прибуток, обсяг продаж тощо. Для даного блоку ключовим питанням є: як стратегія підприємства вплине на її фінанси у майбутньому?

Блок «Ринок / Клієнти» містить інформацію про думку клієнтів щодо підприємства, а також про динаміку ринкового середовища:

- зміна попиту на товари;
- динаміка ринку;
- конкурентну ситуацію.

Основні показники: кількість нових та постійних клієнтів, витрати на маркетингову діяльність, конкурентоспроможність тощо.

Ключове питання: яка організація повинна бути в очах клієнтів та конкурентів, для того щоб успішно реалізувати стратегію?

Блок «Бізнес-процеси» включає в себе різноманітну інформацію щодо внутрішніх бізнес-процесів, що є важливою для реалізації стратегії.

Основні показники цього блоку: індекс продуктивності праці, оборотність, середній час і вартість виконання окремих процесів тощо.

Ключове питання: які саме процеси важливі для успішного досягнення реалізації стратегії?

Оцінку забезпеченості підприємства інфраструктурою та трудовими ресурсами включають в блок «Інфраструктура / Співробітники».

Основні показники:

- плинність кадрів;
- витрати на персонал;
- рівень автоматизації процесів тощо.

Ключове питання: як і за рахунок чого можна зберегти здатність змінюватися і вдосконалюватися для реалізації довготривалої стратегії?

Всі критерії оцінки чотирьох блоків показників повинні бути пов'язані між собою взаємозв'язками впливу один на одного.

Застосування даної моделі має на меті проступання розробку та налагодження стратегії досліджуваного підприємства. Згуртована робота працівників дозволяє забезпечити необхідну якість бізнес-процесів.

Розвиток бізнес-процесів створює імідж та репутацію підприємства на ринку, що, в свою чергу, впливає на маркетингову стратегію. Після цього маркетингова стратегія підприємства є гарантом майбутнього фінансового успіху.

За допомогою комплексу усіх цих процесів поступово досягаються стратегічні цілі підприємства.

Для удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідно проводити попередній та поточні моніторинги стану ефективності діяльності підприємства.

На цьому етапі необхідно сформулювати мету, цілі та принципи моніторингу. Необхідно вибрати конкретні показники та критерії, за якими

буде проводитися оцінка результатів діяльності. Також важливо окреслити часові межі та форми звітності моніторингу.

Вибір стратегії економічного розвитку. На цьому етапі розробляється стратегія розвитку підприємства, цілі та завдання, за допомогою яких вона буде реалізована. Визначаються альтернативні плани і обирається один, що буде найоптимальнішим для діяльності підприємства, що функціонує в динамічному бізнес-середовищі.

На наступному етапі, організаційному проектуванні, виділяються функціональні підсистеми управління, формуються показники результативності, оцінюються слабкі сторони і причини їх утворення, оцінюються результати та приймаються управлінські рішення.

Наступний етап – контроль реалізації механізму. Тут обираються форми та предмет контролю, контролюється дотримання показників ефективності в межах норм, визначаються допущені помилки в процесі дії механізму.

Оцінка ефекту від реалізації механізму. На цьому етапі заставляються показники, що були на підприємстві до впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності та після його реалізації. Визначаються позитивні та негативні наслідки впровадження механізму, плануються заходи щодо удосконалення механізму на наступний період.

Для ефективного функціонування механізму, усі його етапи мають бути підкріплені правовим та методологічним забезпеченням (закони, принципи, нормативно-правові акти та теоретико-методологічна база), інформаційним забезпеченням (відділ інформаційного забезпечення та комунікацій) та інструментами та важелями розвитку (методи стимулювання, управління змінами, оцінки ефективності тощо).

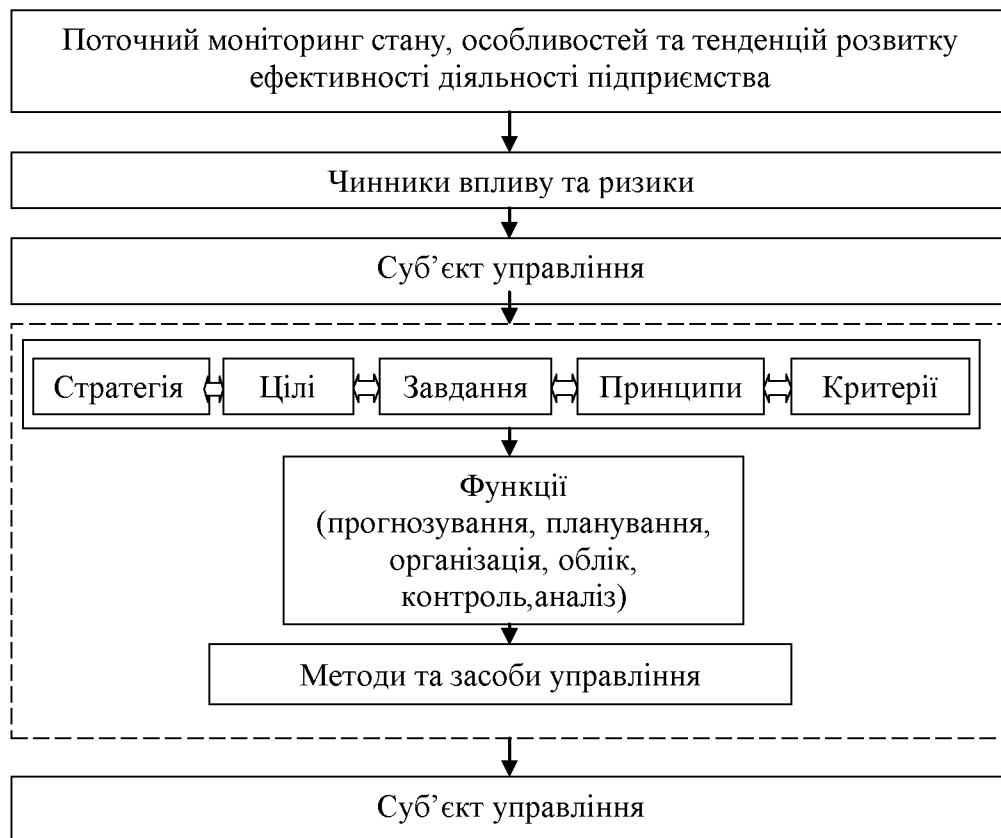


Рис. 3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства, 2022-2026 рр.

Головними засадами успішного формування запропонованого механізму є поєднання організаційних аспектів управління з економічними та налагодження швидкого та ефективного реагування на зміни умов функціонування внутрішнього та зовнішнього середовища.

Застосування удосконалення організаційно-економічного механізму дасть змогу підприємству налагодити і узгодити усі процеси, які відбуваються в умовах сучасного мінливого бізнес-середовища, що дозволить продуктивно впливати на показники ефективності.

Виконаємо прогнозування ефективності досліджуваної фірми з точки зору запропонованих заходів, шляхом планування основних підсумкових показників діяльності підприємства в 2022-2026 рр (табл.3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз основних показників діяльності
підприємства, 2022-2026 рр., тис. грн**

Показники	Роки					Темп зростання, %
	2022	2023	2024	2025	2026	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	89986,5	103856,3	112398,2	118754,5	128563,5	+42,9
Собівартість реалізованої продукції	63259,3	75466,2	77485,3	79265,3	80256,7	+26,9
Валовий прибуток	380,9	391,2	400,8	410,3	415,3	+9,0
Інші операційні витрати	25863,5	23745,3	22398,6	24859,3	22569,8	-12,7
Чистий прибуток	276,3	289,3	307,8	311,4	324,9	+17,6

На основі табл. 3.4 прогнозуємо у 2026 році порівняно із 2022 роком:

- щодо чистого доходу підприємства: його обсяг зросте на 42,9% внаслідок розширення ринків збуту та збільшення кількості споживачів;
- собівартість робіт зросте на 26,9%;
- у результаті валовий прибуток зросте на 9%;
- сума інших операційних витрат знизиться на 12,7%;
- внаслідок впровадження запропонованих заходів, чистий прибуток зросте на 17,6%.

Таким чином, пропозиції щодо підвищення ефективності на досліджуваному підприємстві є доцільними.

Висновки до розділу 3

1.Перспективи покращення ефективності діяльності підприємства можливі при виявленні слабких сторін наявного організаційно-економічного механізму та пошуку шляхів його удосконалення.

3. При вирішенні поставлених завдань було виявлено, що мотивація працівників на досить низькому рівні, нерегулярне проведення

маркетингової діяльності та не розширення ринків збуту. Тому було прийнято рішення цих проблем шляхом впровадження на підприємстві «Корпоративної культури та організаційного кодексу поведінки», впровадження інформаційної системи «ISF-Персонал» та проведення маркетингової кампанії задля виходу на ринок Дніпропетровської області.

4. Запропоновано впровадження на підприємстві нового організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності, що поєднає та узгодить взаємозв'язки між усіма процесами, що відбуваються на підприємстві. Застосування запропонованого механізму створить передумови для підвищення ефективності діяльності на підприємстві та забезпечить перехід до стійкого економічного зростання.

ВИСНОВКИ

Опрацювавши основні досліджувані питання кваліфікаційної роботи нами зроблено наступні висновки.

1. У ході дослідження було розглянуто сутність, види та методи підвищення рівня економічної ефективності. Було досліджено різні погляди вчених на категорію «економічна ефективність». Різноманітність позицій вчених викликана різними масштабами розгляду та заміною одного поняття іншим. Можна зробити висновок, що економічна ефективність – це ступінь фактичного досягнення результату. Вона проявляється у всіх сферах економіки і не залежить від її кон'юнктури.

2. Єдиного методичного підходу до оцінки ефективності підприємства не існує. Однак слід зазначити, що оцінка економічної ефективності має базуватися на комплексному аналізі господарської діяльності, який повинен передбачати використання праці, капіталу та основних засобів.

3. Розглянуто такі методи підвищення економічної ефективності на підприємстві:

- управління за цілями (Management by Objectives, MBO);
- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC);
- ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI);
- управління результативністю (Performance Management, PM);
- цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR).

4. Застосування даних методів дозволить управлінцям на підприємстві підвищити рівень ефективності за допомогою правильної постановки цілей та створення власної системи показників, що дозволять повною мірою оцінювати та аналізувати ефективність діяльності.

5. У другому розділі було надано організаційно-економічну характеристику управління діяльністю досліджуваного підприємства, відображена та проаналізована організаційна структура підприємства

6. Можна зробити висновок, що протягом 2017-2021 рр. на підприємстві можна прослідкувати такі позитивні зміни, як: збереження загальної тенденції до зростання рівня середньооблікової чисельності працівників, зростання рівня чистого доходу (на 225,7%), зростання середньорічної вартості основних засобів (в 6,1 разів), збільшення грошових коштів та їх еквівалентів (в 10,6 разів) та зростання забезпеченості основними засобами (в 5,7 разів).

7. Також є негативні зміни такі, як: зростання собівартості реалізованої продукції (на 159,9%), зменшення рівня прибутку (на 23,7%), норми прибутку (на 4,2 %) та рентабельності (на 1,1%)

8. За допомогою SWOT-аналізу, визначили, що підприємству слід бути націленим на поле уникнення зовнішніх загроз та нівелювання слабких сторін.

9. Представлено аналіз структурних змін основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства та виявлено, що відбувається зростання оборотних та необоротних активів підприємства.

10. Слід зазначити, що можливості впровадження нових товарних груп можуть перешкоджати такі слабкі сторони, як висока конкуренція. У стратегічному плануванні має сенс враховувати всі ці фактори бізнесу та намагатися мінімізувати їхній вплив.

11. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємства відіграє важливу роль, тому його необхідно удосконалювати для того, щоб підвищувати економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

12. Перспективи покращення ефективності діяльності підприємства можливі при виявленні слабких сторін наявного організаційно-економічного механізму та пошуку шляхів його удосконалення.

13. При вирішенні поставлених завдань було виявлено, що мотивація працівників на досить низькому рівні, нерегулярне проведення маркетингової діяльності та не розширення ринків збуту. Тому було

прийнято рішення цих проблем шляхом впровадження на підприємстві «Корпоративної культури та організаційного кодексу поведінки», впровадження інформаційної системи «ISF-Персонал» та проведення маркетингової кампанії задля виходу на ринок Дніпропетровської області.

14. Запропоновано впровадження на підприємстві нового організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності, що поєднає та узгодить взаємозв'язки між усіма процесами, що відбуваються на підприємстві. Застосування запропонованого механізму створить передумови для підвищення ефективності діяльності на підприємстві та забезпечить перехід до стійкого економічного зростання.

15. Загалом після впровадження запропонованих заходів планується зростання обсягу чистого доходу на 42,9% внаслідок розширення ринків збуту та збільшення кількості споживачів, підвищення собівартості робіт на 26,9%, зростання валового прибутку на 9%, зниження рівня суми інших операційних витрат на 12,7% та зростання рівня чистого прибутку на 17,6%.