

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління підприємством на засадах формування ключових
показників ефективності»**
(за матеріалами ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі», м.Київ)

Студентки 2 курсу 3 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Заєць
Марина Миколаївна

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньо-
професійної програми:
доктор екон. наук, проф.

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ВСТУП

Актуальність теми. Формування системи управління підприємствами передбачає використання ряду відповідних важелів, одним з яких є аналітичний апарат та методики діагностики ефективності. Важливою складовою системи управління є формування підходів до оцінювання відповідних ключових показників ефективності роботи підприємств. Оцінювання ключових показників ефективності на підприємствах є одним із головних завдань як для забезпечення стабільності функціонування системи управління, так і для формування загальної стратегії розвитку. Важливе значення оцінювання ключових показників ефективності з практичної точки визначається у формуванні певної сукупності індикаторів успішності розвитку. Така система індикаторів необхідна підприємствам для формування раціональних управлінських рішень з метою досягнення та підвищення ефективності діяльності. Також актуальність досліджуваної теми доповнюється тим, що ключові показники ефективності визначають результативність виконання різних процесів управління, є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. З метою успішного функціонування підприємств і досягнення поставлених цілей необхідно оцінювати ефективність різних бізнес-процесів на основі використання збалансованого підходу, враховуючи взаємні зв'язки між усіма можливими показниками діяльності: технологічними, фінансовими, організаційними, маркетинговими, тощо.

Рівень дослідженості теми. В економічній літературі є публікації, які присвячені дослідженню проблем оцінюванню ключових показників ефективності підприємств, серед яких чільне місце посідають роботи таких науковців як Батракова Т.І., Грішнова О.А., Василик О.В., Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М., Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Митяй О.В., Соломко А.С., Ковальчук М.М., Рачинська Г.В., Копець Г.Р., Савицька Г.В., Шульгіна Л.М., Рябуха Г.І., тощо. Однак, подальшого розвитку потребують питання щодо

розробки комплексних підходів до удосконалення методик оцінки ключових показників ефективності з метою підвищення результативності системи управління.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити концептуальні підходи до формування ключових показників ефективності діяльності підприємства;
- розглянути ключові принципи формування системи ключових показників ефективності діяльності підприємства;
- здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі»;
- навести оцінку ефективності діяльності підприємства за існуючою системою показників;
- обґрунтувати пропозиції щодо формування системи ключових показників ефективності діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі».

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством на засадах формування системи ключових показників ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності.

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування системи ключових показників ефективності підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення випускної кваліфікаційної роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства.

Практичне значення проведеного дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системи управління підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню механізму управління підприємством на основі сформованої системи ключових показників ефективності.

Публікації. Основні результати дослідження за темою випускного кваліфікаційного проекту (роботи) опубліковані в збірці наукових статей студентів: «Управління і адміністрування» ч. II, стаття «Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності» (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, 4 підрозділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи до формування ключових показників ефективності діяльності підприємства

В сучасних умовах багато підприємств стикається з проблемами, коли персонал компанії не має відповідної мотивації для досягнення місії підприємства, тому зосереджує свої зусилля на другорядних завданнях. На тих підприємствах, де є відсутньою система ключових показників ефективності (надалі – KPI, key performance indicators), працівники часто дезорієнтовані в інформаційному просторі, вони витрачають свої зусилля на вирішення далеко не головних завдань організації, що йдуть в розріз з наміченими планами і завданнями керівництва. Відсутність прямого зв'язку між керівним складом і підлеглими, відсутність можливості роз'яснити принцип роботи фірми є головною проблемою відсутності ефективності роботи персоналу на підприємствах. Працівники часто виконують поставлене перед ними завдання і не знають, до якої цілі повинні привести їх дії, наскільки вони важливі для роботи всієї організації і як допоможуть у досягненні спільної мети [49].

Багато керівників помилково вважають, що для ефективного управління організацією, їм потрібен максимальний обсяг даних. Тільки провівши детальний аналіз всіх структур, вони можуть скласти повну картину роботи установи. Однак це далеко не так. Необхідний не максимальний, а оптимальний обсяг даних. Витрачаючи величезна кількість сил і енергії на обробку отриманої інформації, витрачається дорогоцінний час. В сучасних умовах система ключових показників ефективності є основним інструментом в руках грамотного керівництва, яке бажає підняти ефективність роботи організації за короткий проміжок часу і утримати свій бізнес на лідируючих позиціях в умовах жорстокої конкуренції.

У сучасній економічній літературі визначення поняття ключових показників ефективності тісно пов'язане з альтернативним вибором. Узагальнення наукових підходів до сутності змісту «ключові показники ефективності» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до сутності змісту «ключових показників ефективності» підприємства *

Автор	Трактування поняття «ключові показники ефективності»
Батракова Т. І. [2]	відношення того, що підприємство справді реалізує, до того, що воно могло б реалізувати при існуючих ресурсах, знаннях та здібностях
Безус А.М., Шафранова К.В., Шевчун М.Б. [3]	міра досягнення мети фінансово-господарської або іншої діяльності підприємства за умови найменших витрат суспільної праці або часу
Білявська Ю.В. [5]	відносний показник, за допомогою якого порівнюється отриманий ефект з витратами або ресурсами, використовуваними для досягнення цього ефекту
Гопкало О.І. [10]	міра кількісного та якісного досягнення цілей діяльності торговельного підприємства, що виражена у відношення отриманих результатів до витрачених ресурсів
Мошек Г.Є., Соломко А.С., Ковальчук М.М. [31]	показник, що характеризує співвідношення результату (ефекту) і витрат, які забезпечили його одержання.
Муха Р.В. [32]	відношення ефекту господарської діяльності до джерел, факторів та засобів, які приймають участь в його створенні.
Шульгіна Л. М. [49]	«ефективність» є тотожним таким поняттям як дієвість, результативність, продуктивність.
Рябуха Г.І. [39]	міра досягнення результатів діяльності підприємства

* Джерело: побудовано за даними [2, 3, 5, 10, 31, 32, 39, 49]

Безус А.М., Шафранова К.В. та Шевчун М.Б. [3] визначають зміст поняття ключових показників ефективності як міру досягнення мети окремих процесів або видів діяльності підприємства за умови найменших витрат

відповідних ресурсів. Дане визначення характеризує поняття ключових показників ефективності лише з точки зору ресурсного підходу [3].

Батракова Т. І. [2] розглядає зміст ключових показників ефективності з позиції порівняльного підходу. На думку автора як альтернатива виступають різні види діяльності, а в основу оцінки ефективності покладено порівняльну перевагу між фактичними та можливими результатами окремих видів діяльності або процесів [2].

Білявська Ю.В. підходить до визначення змісту ключових показників ефективності на порівняльного підходу. Однак, таке визначення, на наш погляд, враховує не лише кількісні результати діяльності підприємства, а й якісні досягнення [5]. Вітчизняні дослідники Соломко А.С., Ковальчук М.М. [31], Муха Р.В. [32] та Шульгіна Л.М. [49] підходять до визначення досліджуваного поняття з точки зору формування індикаторів результативності окремих бізнес-процесів підприємства. З цією метою автор пропонує використовувати відношення результатів господарської діяльності до ресурсів, які приймають участь в його створенні.

Досить цікавим в дослідженнях змісту формування ключових показників ефективності є підхід Рябухи Г.І. [39]. На думку вченого ключові показники ефективності можуть виражати як певний результат (ефект) або ж бути відносним співвідношенням між результативними та ресурсними (витратними) показниками.

На думку Гопкало О.І. [10] характеристику змісту ключових показників ефективності пов'язана з наступними особливостями: складність визначення ефекту через те, що він не завжди повністю залежить від підрозділів чи осіб, ефективність роботи яких необхідно виміряти; ефективність діяльності в чистому виразі визначити неможливо, оскільки результат діяльності є результатом взаємодії всіх ресурсів підприємства; ефект господарської діяльності може мати вигляд ідей, виміряти які у практичній діяльності дуже важко; ефект господарської діяльності залежить від таких організаційно-

економічних, соціальних та інших показників які неможливо виміряти кількісно.

Таким чином, підсумовуючи основні підходи до трактування поняття ключових показників ефективності, можна зробити висновок, що вони можуть бути представлені у двох вимірах – ресурсному та порівняльному.

На наш погляд, ресурсний підхід до визначення змісту ключових показників ефективності може бути представлений у вигляді наступної формули (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Підходи до визначення змісту ключових показників ефективності *

Назва підходу	Емпірична формула	Основні показники
Ресурсний	$E_{pec} = \frac{E}{B_p} \rightarrow max$	Е – результат (ефект) від використання певних ресурсів (або комбінації ресурсів); В _с – витрати на забезпечення підприємства певними видами ресурсів (або комбінаціями ресурсів).
Порівняльний підхід	$E_{nop} = \frac{Ef}{Em} \rightarrow min$	Еф – фактичне значення результату (ефекту) певного управлінського процесу або виду діяльності підприємства; Ем – можливе (потенційне, максимальне чи конкурентне) значення результату (ефекту) певного управлінського процесу або виду діяльності підприємства

* складено автором за даними [10, 31, 32, 39, 49]

Розглянувши зміст поняття ключових показників ефективності, важливо обґрунтувати роль їх формування і використання в процесах управління підприємствами. Враховуючи ряд ознак управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, варто відмітити, що воно характеризується отримання певних позитивних результатів, які можуть бути виражені у покращенні фінансового стану та зростанні ринкової вартості.

Далі потрібно навести конкретні форми розрахунку ключових показників ефективності діяльності підприємств, визначених на базі наведених критеріїв. В якості витрат визначаються обсяги ресурсів підприємства, які необхідні для виконання різних бізнес-процесів.

Досить цікавим є підхід до формування ключових показників ефективності, запропонований Шульгіною Л.М. [49], який базується на системі збалансованих показників - "balanced scorecard (BSC-модель) (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Критерії показників оцінювання ключових показників ефективності підприємства *

* складено автором за даними [10, 49]

BSC-модель являє собою інтегрований набір фінансових і нефінансових показників, які дозволяють оцінити діяльність підприємства з виділенням чотирьох напрямів, а саме, взаємовідносин з клієнтами, внутрішніх процесів діяльності, фінансів, інновацій розвитку та підготовки ресурсів" [10]. Система BSC пов'язує нефінансові показники стратегічного та операційного рівня діяльності з фінансовими показниками, та, що найбільш важливо, з бізнес-процесами, що забезпечують логістичний сервіс споживачам. BSC-модель

виступає інструментом системи управління. Ця модель орієнтує менеджмент "на адекватний стратегічний розвиток, який на відміну від традиційного управління зосереджений переважно на фінансових показниках" [10]. Система збалансованих показників дає можливість розширити інформаційні можливості управління, шляхом застосування нефінансових показників при оцінці результатів діяльності підприємства.

Для побудови діаграми збалансованих переваг здійснюється чотириступеневе визначення [10]:

- стратегії управління логістичним ланцюгом і ланцюгом постачань;
- реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху;
- процесів, що впливають на кінцеві результати;
- основних факторів, що забезпечують ефективність цих процесів.

Таким чином, у ході дослідження було розглянуто основні підходи до обґрунтування змісту ключових показників ефективності та їх ролі у процесі управління підприємствами. Під системою КРІ розуміється сукупність фінансових і нефінансових показників, які впливають на зміну якісних і кількісних результатів, що ведуть до досягнення мети функціонування підприємства. Формування ключових показників ефективності відіграє значну роль у побудові системи підтримки та прийняття управлінських рішень. Ключові індикатори ефективності роботи підприємства можуть бути використані для реалізації таких важливих функцій управління як контроль та мотивація. Мотивація ґрунтується на затвердженні цільових індикаторів розвитку підприємства (або виконання певних бізнес-процесів), відповідно до яких відбувається преміювання персоналу. Контрольна функція передбачає постійний моніторинг КРІ підприємства та порівняння їх фактичних значень з плановими та нормативними показниками. Далі доцільно було б розглянути принципи формування системи ключових показників ефективності діяльності підприємства.

1.2. Принципи формування системи ключових показників ефективності діяльності підприємства

Формування ключових показників ефективності відіграє значну роль у побудові системи підтримки та прийняття управлінських рішень. Індикатори ефективності роботи підприємства можуть бути використані для реалізації таких важливих функцій управління як контроль та мотивація. Мотивація ґрунтується на затвердженні цільових індикаторів розвитку підприємства (або виконання певних бізнес-процесів), відповідно до яких відбувається преміювання персоналу. Ключові показники ефективності слугують інструментом контролю за виконанням планів, досягненні певних цілей операційного та стратегічного розвитку підприємства.

Основні принципи формування системи ключових показників ефективності діяльності підприємства наведено на рис. 1.2:

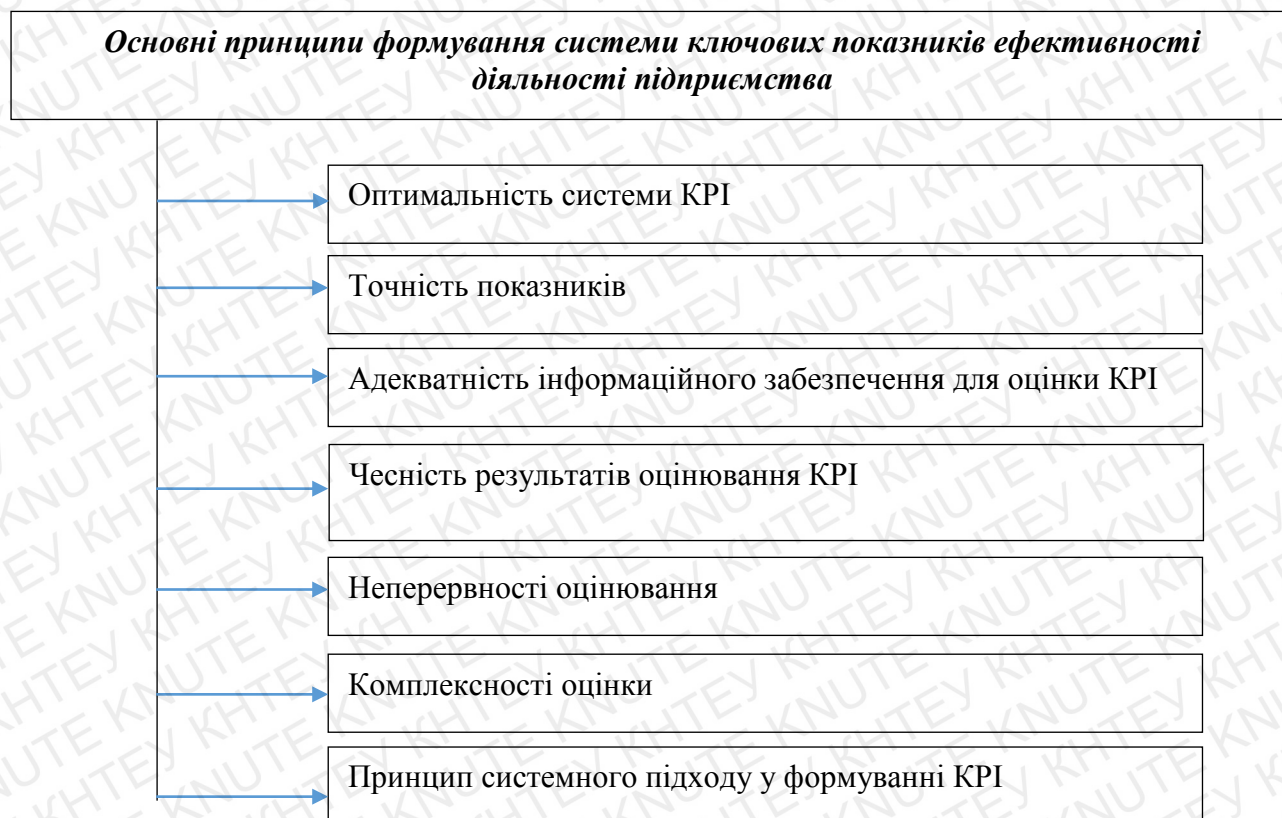


Рис. 1.2. Основні принципи формування системи ключових показників ефективності діяльності підприємства *

* розроблено автором на основі [5, 30]

Принцип оптимальності полягає у тому, що завдання формування системи КРІ передбачає мінімальний набір показників, який є необхідним для об'єктивної оцінки результатів діяльності компанії. Інформації повинно бути рівно стільки, скільки необхідно для загального аналізу. Набагато важливішим є не обсяг, а якість інформації [28].

Принцип точності показників передбачає необхідність їх релевантності відповідній ситуації, яка оцінюється у процесах роботи підприємства. Для того щоб отримати об'єктивну інформацію, необхідно пояснити підлеглим заздалегідь, що негативний результат - це теж результат, який вимагає негайного реагування для успішної роботи підприємства.

Принцип адекватності інформаційного забезпечення для оцінки КРІ передбачає врахування окремих особливостей їх аналізу та використання. Первинна інформація, яка необхідна для оцінювання КРІ, має відповідати меті та завдання аналізу [4].

Принцип чесності результатів оцінки КРІ виходить з того, що система ключових показників ефективності повинна нівелювати ризики підтасовування фактів, приховування достовірної інформації через острах покарання підлеглих позбавленням премії, або звільненням з займаної посади. Саме страх змушує людей здійснювати викривлення показників.

Неперервність в оцінюванні КРІ є однією з ключових вимог для забезпечення достовірності результатів аналізу та можливості їх використання у мотивації працівників. Постійний моніторинг КРІ дозволяє відслідковувати зміну рівня ефективності бізнес-процесів підприємства [33].

Комплексність підходу в оцінюванні КРІ передбачає те, що при їх формуванні для підприємства недостатньо враховувати тільки фінансово-економічні аспекти роботи компанії. Необхідно розглядати діяльність підприємства в комплексі, враховуючи технологічні та якісні параметри його роботи. При формуванні критерій КРІ необхідно враховувати 4 основні складові: фінансова діяльність, навчання і розвиток, внутрішня виробнича діяльність, ставлення до споживача. Це загальна концепція, однак, і вона може

коригуватися в залежності від ваших конкретних цілей і спрямованості роботи підприємства на надання певних товарів і послуг для споживача.

Принцип системного підходу передбачає необхідність врахування при формуванні системи КРІ внутрішніх та зовнішніх зв'язків між окремими підрозділами підприємства, зв'язків між підприємством та зовнішнім середовищем, тощо [33].

На основі розглянутих підходів до визначення змісту та ролі формування КРІ підприємства, можемо обґрунтувати основні елементи формування ключових показників ефективності в системі управління підприємством (рис. 1.3).

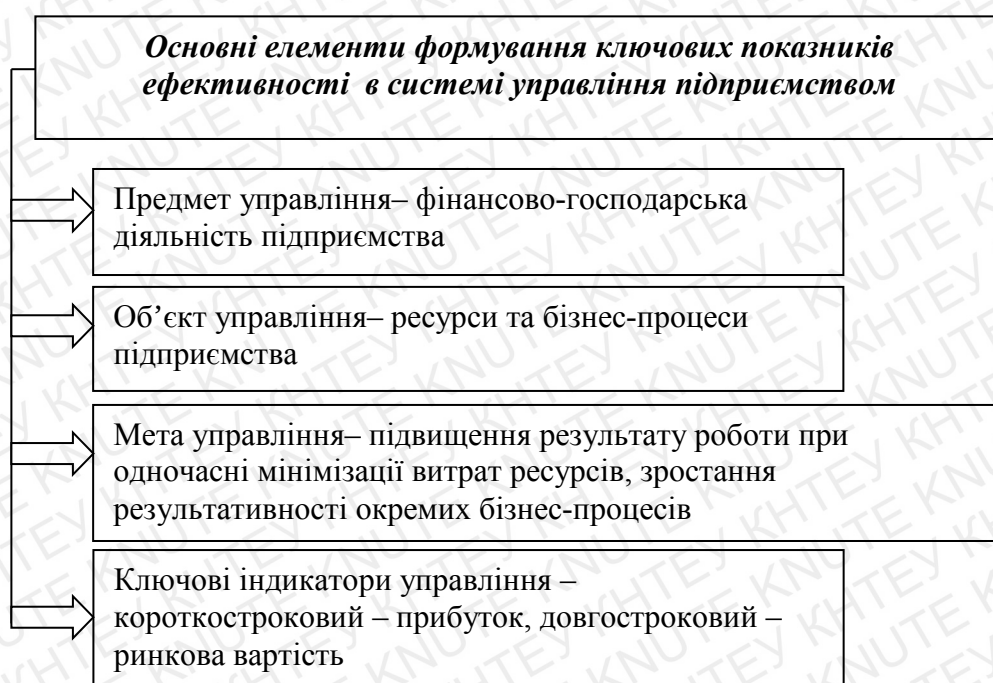


Рис. 1.3. Основні елементи формування ключових показників ефективності в системі управління підприємством *

* складено автором за даними [2, 3, 5, 33]

Надалі пропонуємо обґрунтувати особливості управління на засадах формування ключових показників ефективності. З цією метою розглянемо такі складові управління як інформаційне забезпечення оцінки формування ключових показників ефективності, систему критеріїв оцінки та підходи до оптимізації моделей управління з використанням ключових показників

ефективності. Оцінка формування ключових показників ефективності роботи підприємства може здійснюватися як незалежними зовнішніми експертами, так і ТОП-менеджментом самої компанії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Суб'єкти, предмет та інформаційне забезпечення формування
ключових показників ефективності ***

<i>Суб'єкт оцінки</i>	<i>Предмет оцінки</i>	<i>Мета оцінки</i>	<i>Інформаційне забезпечення</i>
Топ-менеджмент	Всі сфери функціонування підприємства (комерційна, фінансово-господарсько-технологічна, соціальна, фінансова, інформаційна, тощо)	Підвищення конкурентоздатності, ефективності діяльності	Внутрішня управлінська звітність підприємства
Зовнішні експерти		Оцінка конкурентоздатності, ринкової вартості	Загальнодоступна публічна інформація (обсяги реалізації, чисельність працюючих, прибуток, активи, соціальна політика, тощо)

* складено автором за даними [17]

Предметом оцінки ключових показників ефективності підприємств для усіх суб'єктів є різні сфери її діяльності, різною ж є мета та відповідне інформаційне забезпечення для аналізу. ТОП-менеджмент підприємств здійснює оцінку з метою виявлення резервів зростання ринкової спроможності, оптимізації системи управління комерційною, фінансово-господарсько-технологічною, фінансовою та логістичною діяльністю. Результати оцінки використовуються для прийняття управлінських рішень в напрямку зміни як ринкової стратегії, так і оптимізації окремих бізнес-процесів [10].

Зовнішні експерти здійснюють діагностику ключових показників ефективності підприємств з метою визначення його конкурентної позиції на ринку та ринкової вартості. Зважаючи на вищесказане, розробка методології оцінки ключових показників ефективності роботи підприємств має базуватися на використанні найбільш простих та доступних в плані інформаційного забезпечення показників. Ми пропонуємо розглянути спочатку методологічні

засади оцінки ключових показників ефективності підприємств, а потім перейти до огляду методичних основ оцінки доцільності її формування [33].

Ключові показники ефективності підприємства і окремих працівників, виходячи з яких розраховуються місця в різних рейтингах, вартісні показники підприємства - це фактори, які характеризують фінансовий стан, його рентабельність. Вони враховуються при стратегічному плануванні, під час вирішення управлінських проблем, при формуванні корпоративної культури і лояльності працівників до даної компанії.

Система КПЕ підприємства, як правило, являє собою набір взаємозалежних індикаторів та інструментів, починаючи з найпростіших параметрів діяльності на рівні вищого менеджменту і закінчуючи певними операційними діями і рішеннями в окремих підрозділах [20]. При цьому важливо, щоб система КПЕ на різних рівнях була взаємопов'язана (тобто кожен наступний шар параметрів повинен розкривати і деталізувати попередній на рівні конкретних чинників, підконтрольних тим чи іншим керівникам).

Система управління службовцями має ризик бути дуже витратною, і приносити при цій мінімум користі в тих випадках, коли персонал не буде лояльний до своєї компанії. Для формування лояльності, співробітнику необхідно розуміти те, навіщо була впроваджена система КПЕ, а начальству потрібно знати про те, що спонукає персонал виконувати свої обов'язки найбільш ефективно, тобто про їх мотивації.

Система виплати заробітної плати за працю на основі КПЕ дозволяє:

- контролювати поточні і довгострокові показники діяльності підприємства;
- оцінювати особисту ефективність кожного службовця, відділення та організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- керувати бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок.

Однак, щоб впровадити таку систему в практику управління, повинні бути розроблені прості і надійні методики, які встановлюють зв'язок між значеннями КПЕ співробітника і величиною змінної частини зарплати.

Успішність процесу функціонування підприємства значною мірою визначається здатністю її управлінської системи використовувати позитивний та мінімізувати негативний вплив факторів, що регламентують здійснення даного процесу [20]. Критерії оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства стосуються одних і тих же економічних явищ (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники, що використовуються для оцінювання ефекту ключових показників ефективності підприємства *

Категорія показника	Назва показника	Характеристика показника
1	2	3
Показники результату	Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	Вартісний обсяг реалізованих товарів (продукції), послуг або виконаних робіт з урахуванням націнки
	Дохід від іншої операційної діяльності	Доходи від реалізації іноземної валюти; доходи від реалізації інших оборотних активів; доходи від операційної оренди активів; доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті; суми одержаних штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських договорів, тощо.
	Фінансові та інші доходи	Доходи від операцій з цінними паперами, нараховані відсотки на поточних та депозитних рахунках, списана кредиторська заборгованість, надходження від сплати штрафів, пені, неустойки, доходи від операцій з необоротними активами, доходи від реалізації майнових і немайнових прав (оцінені за ринковою вартістю), тощо
	Позитивний грошовий потік, в т.ч. від операційної, інвестиційної, фінансової або надзвичайної діяльності	Надходження грошових коштів від вказаних видів діяльності на поточні рахунки підприємства
Показники витрат	Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	Розмір списаної фінансово-господарської собівартості з урахуванням розподілених транспортних витрат та списанням браку періоду (у випадку реалізації готової продукції); розмір списаної собівартості по закупівлі запасів з урахуванням розподілених транспортних витрат та браку/псування за період (у випадку реалізації товарів); обсяг розподілених понесених витрат періоду (у випадку реалізації послуг)

1	2	3
Показники витрат	Витрати від іншої операційної діяльності	Вартість робіт, послуг сторонніх підприємств, сума податків, зборів (обов'язкових платежів), крім податків на прибуток, втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей, списання та уцінки активів, сума фінансових санкцій, тощо
	Фінансові та інші доходи	Собівартість реалізованих цінних паперів, нараховані відсотки за користування кредитами, списана дебіторська заборгованість, нараховані штрафи, пені, неустойки, собівартість від операцій з необоротними активами, собівартість майнових і немайнових прав (оцінена за балансовою вартістю – гудвіл, патенти, ліцензії, та ін.), тощо
	Видатковий грошовий потік, в т.ч. від операційної, інвестиційної, фінансової або надзвичайної діяльності	Витрати грошових коштів в процесі здійснення вказаних видів діяльності підприємства

*складено автором за даними [8, 9, 10, 30]

Проте для оцінювання ключових показників ефективності відбувається приведення їх у єдиний співимірний вигляд, що являє собою систему оціночних показників та передбачає врахування ефекту синергії. Тому, на наш погляд, оцінка ключових показників ефективності підприємства може здійснюватися з використанням системи показників, які є традиційними для оцінки результативності окремих бізнес-процесів та елементів системи управління ресурсами підприємств (табл. 1.4) [8].

Поряд із зазначеними вище критеріями в оцінці ключових показників ефективності діяльності підприємства також можна виділити і критерії, які визначають її ефективність з позицій функціонування окремих підрозділів підприємства. При оцінюванні їх ефективності зазвичай використовується підхід, який аналогічний підходу при оцінюванні ефективності підприємств.

Отже, у дослідженні нами визначено основні принципи формування ключових показників ефективності діяльності підприємства, до яких відносяться: оптимальності, точності показників, адекватності інформаційного забезпечення, чесності результатів оцінки КРІ, неперервність в оцінюванні КРІ комплексність оцінювання, системного підходу у формуванні КРІ. На наш погляд, оцінка ключових показників ефективності діяльності підприємства

може здійснюватися з використанням системи показників. Реалізація завдань розвитку підприємства відбувається під впливом сукупності чинників, які спричиняють певні обмеження, здійснюють стимулюючий чи дестимулюючий вплив на процес руху до поставленої мети. З метою ефективного формування системи менеджменту на засадах формування ключових показників ефективності пропонується використовувати збалансований підхід, який враховує усі напрямки господарської діяльності та процеси управління ресурсним потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «НОВІ ЗОДЧІ»

2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі»

Підприємство ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» спеціалізується на організації будівельних робіт та наданні послуг у сфері будівельного підряду. Відповідно до статуту підприємства (Додаток Б) визначено такі основні види його діяльності: будівництво, проектування, монтаж та демонтаж будівель та споруд.

Основними категоріями видами послуг, які надаються підприємством ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі», визначено наступні (рис. 2.1).

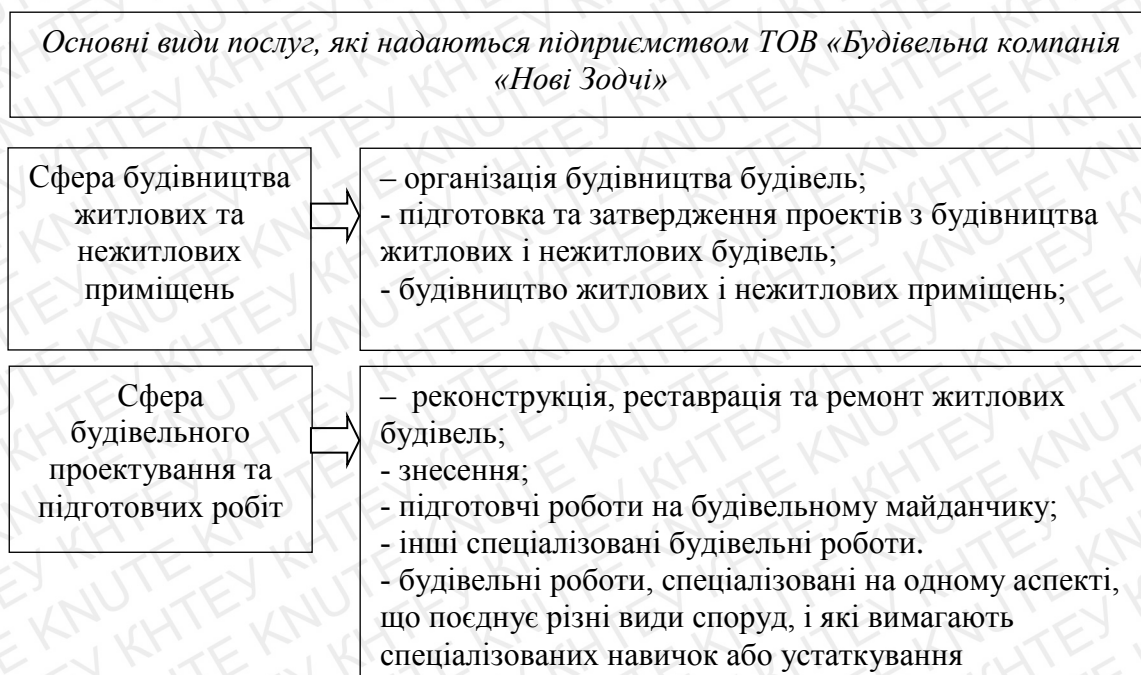


Рис. 2.1. Характеристика основних видів робіт та будівельних послуг, які надаються підприємством ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» *

* складено автором за даними підприємства

Підприємство територіально знаходиться у м. Київ. Воно здійснює свою діяльність по всій території Київської області. Додаткового підприємством

надаються будівельні послуги і здійснюються підрядні роботи в межах інших регіонів України.

Схему організаційно–виробничої структури підприємства наведено у Додатку В.

Керівництво досліджуваного підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» у особі директора забезпечує необхідні умови для ведення господарської діяльності досліджуваного підприємства. Організаційна структуру є лінійною, що передбачає вертикальний принцип делегування повноважень.

Ступінь забезпечення підприємства персоналом та раціональне використання трудових ресурсів значною мірою визначають організаційно-технічний рівень організації основних бізнес-процесів, характеризують ступінь виконання планів розвитку.

Наведемо характеристику основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. З цією метою було використано інформацію з річної фінансової звітності підприємства за 2016-2018 рр. Приклади фінансових звітів наведено у Додатку Г.

Показники формування доходів, витрат та фінансових результатів підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники формування доходів, витрат та фінансових результатів підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі» у 2016-2018 рр., тис. грн *

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2357,2	60225,0	93700	57867,8	2454,9	33475,4	55,6
Інші операційні доходи	-	15,6	9	16	0	-6,2	-39,7
Інші доходи	-	-	-	-	0	0	0
Разом доходи	2357,2	60240,6	93710	57883,4	2455,6	33469,2	55,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2354,4	59518,9	92011	57164,5	2428,0	32492,4	54,6
Інші операційні витрати	1,9	338,6	1139	336,7	17721,1	800,4	236,4

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші витрати	0,2	48,1	37	47,9	23950,0	-11,2	-23,3
Разом витрати	2356,5	59905,6	93187	57549,1	2442,1	33281,6	55,6
Фінансовий результат до оподаткування	0,7	335,0	523	334,3	47757,1	187,6	56,0
Податок на прибуток	0,1	60,3	94	60,2	60200,0	33,8	56,1
Чистий прибуток (збиток)	0,6	274,7	429	274,1	45683,3	153,8	56,0

* складено автором за даними Додатку Г

Як можемо бачити дані табл. 2.1, обсяги чистого доходу підприємства збільшились на 57867,8 тис. грн. (+2454,9%) у період з 2016 по 2017 рр., а у 2018 році проти рівня з 2017-го року відбулося зростання чистого доходу підприємства на 33475,4 тис. грн. (55,6%). Приріст чистих доходів підприємства пояснюється розширенням обсягів діяльності та формування нових контрактів на виконання будівельних робіт.

Збільшення чистого прибутку відбулося за рахунок зростання обсягів доходів (діяльності) від надання будівельних послуг. У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на 153,8 тис. грн (56,0%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було спричинено одночасним збільшення доходів та витрат. Проте, обсяг доходів підприємства зростав швидше, порівняно з витратами.

Надалі варто охарактеризувати показники формування майнового потенціалу розвитку підприємства. Відповідні показники наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги активів підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» у 2016-2018 рр., тис. грн. *

Актив	Станом на кінець року			Відхилення за 2017 р		Відхилення за 2018 р	
	2016	2017	2018	тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	-	133,5	2169,9	-	-	2036	1525,4
первісна вартість	-	151,9	2464,8	-	-	2313	1522,6
знос	-	18,4	-294,9	-	-	-313	-1702,7
Усього за розділом I	-	133,5	2169,9	-	-	2036	1525,4

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
II. Оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-
Запаси:	43,1	8465,2	21651,3	8422	19540,8	13186	155,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1527,9	6714,0	5979,6	5186	339,4	-734	-10,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	23,8	118,1	-	94	396,2	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1140,7	14032,7	38584,3	12892	1130,2	24552	175,0
Гроші та їх еквіваленти	-	1210,2	0,5	-	-	-1210	-100,0
Інші оборотні активи	128,5	3423,2	10601,3	3295	2564,0	7178	209,7
Усього за розділом II	2864,0	33963,4	76817,0	31099	1085,9	42854	126,2
Баланс	2864,0	34096,9	78986,9	31233	1090,5	44890	131,7

* складено автором за даними Додатку Г

Як можемо бачити з табл. 2.2, обсяг активів ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» за 2016-2017 рр. збільшився на 31233 тис. грн переважно за рахунок зростання оборотних активів на 31099 тис. грн. Однак, можна було спостерігати і позитивну динаміку обсягу необоротних активів, які зросли у 2016-2017 рр. на 8422 тис. грн. У 2017-2018 рр. збільшення вартості активів становило 44890 тис. грн. Збільшення активів у даному періоді відбулося переважно за рахунок зростання оборотних активів на 42854 тис. грн. Варто відмітити, що обсяги необоротних активів зросли у незначній мірі - усього на 2036 тис. грн.

Важливо також розглянути показники формування структури майна підприємства, що наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка структури активів ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» за 2016-2018 рр. *

* складено автором за даними Додатку Г

Активи підприємства склалися переважно з оборотних активів, які становили від 97 до 100% в загальній структурі балансу досліджуваного підприємства. Це було зумовлено тим, що переважну частку обладнання, яке необхідне для проведення будівельних робіт, підприємство орендувало у різних орендних компаній.

Показники динаміки обсягів пасивів (капіталу) досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсягу капіталу підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» у 2016-2018 рр., тис. грн. *

Пасив	Станом на кінець року			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал	-	-	-	-	-	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	500,0	500,0	500,0	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0,6	275,3	703,8	275	45783,3	429	155,6
Неоплачений капітал	-500,0	-500,0	-500,0	-	-	-	-
Усього за розділом I	0,6	275,3	703,8	275	45783,3	429	155,6
III. Поточні зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків	199,0			-199	-100,0	-	-
товари, роботи, послуги	2169,0	30117,4	64658,7	27948	1288,5	34541	114,7
розрахунками з бюджетом	-	-	37,1	-	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	33,6	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	-	-	4,4	-	-	-	-
розрахунками з оплати праці	-	25,2	78,3	-	-	53	210,7
Інші поточні зобов'язання	495,4	3679,0	12521,8	3184	642,6	8843	240,4
Усього за розділом III	2863,4	33821,6	78283,1	30958	1081,2	44462	131,5
Баланс	2864,0	34096,9	78986,9	31233	1090,5	44890	131,7

* складено автором за даними Додатку Г

Як можемо бачити з табл. 2.3, пасиви ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» за характером своєї зміни в повній мірі відображали динаміку активів. Обсяг капіталу ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» за 2016-2017 рр.

збільшився на 31233 тис. грн переважно за рахунок зростання вартості поточних зобов'язань на 30958 тис. грн. Однак, можна було спостерігати і позитивну динаміку обсягу власного капіталу, який збільшився у 2016-2017 рр. на 275 тис. грн. У 2017-2018 рр. збільшення вартості капіталу становило 44890 тис. грн. Збільшення капіталу у даному періоді відбулося переважно за рахунок зростання поточних зобов'язань на 44462 тис. грн. або на 131,5%. Варто відмітити, що обсяги власного капіталу зросли у незначній мірі - усього на 429 тис. грн. Варто звернути увагу на динаміку поточних зобов'язань. Їх основу складала переважно кредиторська заборгованість підприємства перед субпідрядниками та постачальниками будівельних матеріалів. Так, у 2017 році ця заборгованість зросла на 27948 тис. грн або на 1288,5%, а у 2018 році – на 34541 тис. грн або на 114,7%.

У структурі пасивів підприємства переважала частка поточних зобов'язань, що зумовлено переважно позиковим фінансування господарської діяльності компанії (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка структури капіталу ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» за 2016-2018 рр.

* складено автором за даними Додатку Г

Варто відмітити, що на власний капітал (складався переважно з нерозподіленого прибутку) припадало 0,8-0,9% від загальної вартості капіталу. На поточні зобов'язання припадало відповідно 99% від вартості сукупного

обсягу капіталу. Як було зазначене вище, підприємство, користуючись орендованим обладнанням, не мало потреби у збільшенні власного капіталу за рахунок придбання відповідного майна за кошти власників.

Надалі варто проаналізувати показники, що характеризують платоспроможність ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка платоспроможності та ліквідності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» у 2016-2018 рр., пунктів *

№ з/п	Показники	Нормативні значення	Роки			Відхилення абсолютне	
			2015	2016	2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Показники платоспроможності та ліквідності							
1.	Коефіцієнт покриття, пунктів	> 1	1,00	1,00	0,98	0,00	–0,02
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності, пунктів	0,6 – 0,8	0,99	0,75	0,70	–0,23	–0,05
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, пунктів	> 0 (збільшення)	0,00	0,04	0,000	–	–0,04
4.	Чистий оборотний капітал (гр. од.) , пунктів	> 0 (збільшення)	1	142	–1466	141,20	–1607,90

* складено автором за даними Додатку Г

Стан поточної платоспроможності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» можна описати як задовільний. Ліквідність ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» формується на основі можливості та тривалості трансформації майнового потенціалу досліджуваного підприємства в грошову форму своїх оборотних активів, що є у підприємства для виконання поточних боргових зобов'язань. Формування платоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» характеризується акумулюванням певних сум оборотних активів, які використовуються в господарському процесі та передбачають покриття поточних зобов'язань.

На основі даних таблиці 2.5 можна побачити, що значення коефіцієнта загального покриття упродовж трьох років коливалося в межах 0,98-1,00 пунктів. Нормативне значення даного показника становить 1,5-2. Таким чином,

варто відмітити, що рівень платоспроможності підприємства є помірним з тенденцією до скорочення за рахунок зростання рівня позикового фінансування. Обсяги зобов'язань у підприємства накопичувалися переважно за рахунок кредиторської заборгованості, про що йшлося вище.

Значення коефіцієнту проміжного покриття перебувало на рівня, який знаходився в межах норми. Таким чином, підприємство володіло достатнім обсягом середньоліквідного майна, яке здатне покрити його поточні зобов'язання на 70%. Показник абсолютної ліквідності був нижче нормативного у зв'язку з політикою підприємства до мінімізації залишків готівки.

Надалі варто проаналізувати показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» у 2016-2018 рр., пунктів *

№ з/п	Показники	Нормативні значення	Роки			Відхилення абсолютне	
			2015	2016	2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Показники фінансової стійкості							
1.	Коефіцієнт бюджетної автономії	> 0,5	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00
2.	Коефіцієнт фінансування	< 1	1,00	0,99	0,99	−0,01	0,00
3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	0,00	0,00	−0,02	0,00	−0,02
4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	1,00	0,52	-2,08	−0,48	−2,60

* складено автором за даними Додатку Г

Значення коефіцієнта фінансової автономії становили у 2018 році 0,01, тобто активи підприємства були повністю профінансовані за рахунок позикового капіталу на 99%. Негативним фактором було зменшення рівня

коефіцієнта маневреності власного капіталу, що пов'язано з невеликими прибутками підприємства.

Показники, що характеризують ділову активність підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі», наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» у 2016-2018 рр., пунктів *

№ з/п	Показники	Нормативні значення	Роки			Відхилення абсолютне	
			2015	2016	2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Показники ділової активності							
1.	Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,6	3,3	1,7	1,61	−1,60
2.	Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	109,3	14,0	6,1	−95,26	−7,88
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	3,1	14,6	14,8	11,53	0,15
4.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	2,2	3,7	1,9	1,52	−1,75
5.	Період обороту запасів (дні)	Зменшення	3,3	25,7	58,9	22,44	33,19
6.	Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	Зменшення	116,7	24,6	24,4	−92,04	−0,25
7.	Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	Зменшення	165,8	97,6	185,4	−68,18	87,77

* складено автором за даними Додатку Г

Як можна бачити з табл. 2.7, показники ділової активності підприємства є доволі позитивними, однак вони мали тенденцію до зниження. Це пояснюється тим, що підприємство упродовж 2017-2018 рр. почало розширювати обсяги оборотних активів, внаслідок чого уповільнилась їх оборотність.

Таким чином, у ході дослідження було проаналізовано особливості здійснення господарської діяльності на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі». Підприємство надає послуги у сфері будівництва,

проектування, монтажу та демонтажу будівель та споруд. Збільшення чистого прибутку відбулося за рахунок зростання обсягів доходів (діяльності) від надання будівельних послуг. У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на 153,8 тис. грн (56,0%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було спричинено одночасним збільшення доходів та витрат. Проте, обсяг доходів підприємства зростав швидше, порівняно з витратами. Активи підприємства склалися переважно з оборотних активів, які становили від 97 до 100% в загальній структурі балансу досліджуваного підприємства. Це було зумовлено тим, що переважну частку обладнання, яке необхідне для проведення будівельних робіт, підприємство орендувало у різних орендних компаній. На власний капітал (складався переважно з нерозподіленого прибутку) припадало 0,8-0,9% від загальної вартості капіталу. На поточні зобов'язання припадало відповідно 99% від вартості сукупного обсягу капіталу. Як було зазначене вище, підприємство, користуючись орендованим обладнанням, не мало потреби у збільшенні власного капіталу за рахунок придбання відповідного майна за кошти власників. Далі доцільно було б оцінити ефективність діяльності підприємства за існуючою системою показників.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства за існуючою системою показників

У даному питанні варто здійснити оцінку показників функціонування досліджуваного підприємства за показниками, що були визначені у 1-му розділі. З цією метою доцільно охарактеризувати зміну рентабельності діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» та визначити фактори, що вплинули на її зміну. Показники рентабельності підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники рентабельності діяльності та використання ресурсів
підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» за 2016-2018 рр. ***

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	200,0	199,1	87,5	-0,9	-0,4	-111,6	-56,0
Рентабельність активів, %	0,04	1,5	0,8	1,4	3447,6	-0,7	-49,0
Рентабельність наданих послуг, %	0,03	0,5	0,5	0,4	1692,0	0,0	0,3
Рентабельність сукупних витрат, %	0,03	0,5	0,5	0,4	1701,0	0,0	0,3
Рентабельність операційних витрат, %	0,03	0,5	0,5	0,4	1702,3	0,0	0,2
Операційний леверидж, пунктів	1,0	1,0	1,0	0,0	1,1	0,0	0,6
Доходність активів, пунктів	1,6	3,3	1,7	1,6	98,0	-1,6	-49,1

* складено автором за даними Додатку Г

Варто додати, що динаміка показників рентабельності мала позитивний характер. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання на 1,4% у період 2016-2017 рр. Однак, у 2018 році можна було помітити незначне зменшення рівня рентабельності активів за рахунок значного зростання їх обсягу. Показники рентабельності наданих послуг та витрат досліджуваного підприємства також були невисокими, що пояснюється досить високим рівнем витрат у доходах (коефіцієнт операційного левериджу), який досягає майже 1. Це спричинило також зниження рівня доходності активів.

Надалі варто проаналізувати основні чинники, що вплинули на зміну ключових показників ефективності функціонування підприємства. В табл. 2.9. наведено оцінку впливу обсягу чистого доходу та рентабельності реалізації

товарів та послуг на обсяг чистого прибутку ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі».

Виходячи з результатів проведеного аналізу чинників впливу на чистий прибуток можна зазначити, що у 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг фінансового результату (прибутку) зріс на 274,1 тис. грн., в тому числі за рахунок зростання чистого доходу від надання будівельних послуг - на 57868 тис. грн. обсяг фінансового результату зріс на 14,7 тис. грн., а за рахунок збільшення рівня рентабельності реалізації послуг на 0,004 пункти обсяг фінансового результату зріс на 259,4 тис. грн.

Таблиця 2.9

Оцінки зміни чистого прибутку ТОВ «БК «Нові Зодчі» від чинників доходу та рівня рентабельності реалізації у 2016-2018 рр. *

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн.	
		2016	2017	2018	2017 /2016	2018 /2017
Чистий дохід (від надання будівельних послуг), тис. грн.	Д	2 357	60 225	93 700	57 868	33 475
Коефіцієнт рентабельності доходу (від надання послуг) від реалізації, од.	$K_p = \frac{ПОд}{Д}$	0,000	0,005	0,005	0,004	0,00003
Чистий прибуток, тис.грн.	ПОд	1	275	429	274,1	153,8
<i>Зміна чистого прибутку, в т.ч.:</i>						
За рахунок доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	$\Delta ПРПОд = \Delta Д * K_p$				14,7	152,7
За рахунок рентабельності доходу (виручки) від реалізації, тис.грн.	$\Delta ПРКр = Д * \Delta K_p$				259,4	1,1

* складено автором за даними Додатку Г

У 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг фінансового результату (прибутку) зріс на 153,8 тис. грн., в тому числі за рахунок зростання чистого доходу від надання будівельних послуг - на 33475 тис. грн. обсяг фінансового результату зріс на 152,7 тис. грн., а за рахунок збільшення рівня рентабельності реалізації послуг на 0,0003 пункти обсяг фінансового результату зріс на 1,1 тис.

грн. Тобто, можна спостерігати, що при зниженні рівня рентабельності приріст чистого прибутку значно уповільнюється.

У табл. 2.10 наведено аналіз впливу обсягу доходів, рівня операційного доходу та рівня операційних витрат на обсяг операційного прибутку підприємства.

Таблиця 2.10

Оцінка зміни операційного прибутку ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» від впливу чинників обсягу доходів, рівня операційного доходу та рівня операційних витрат за 2016-2018 рр. *

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютна зміна	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Чистий дохід (від надання будівельних послуг), тис. грн.	Д	2 357	60 225	93 700	57 868	33 475
Валовий прибуток (маржа від надання послуг), тис.грн.	ВП	3	706	1 689	703	983
Операційні витрати, тис.грн.	ВО	2	339	1 139	337	800
Рівень операційних витрат	$R_{во} = \frac{ВО}{Д}$	0,001	0,006	0,012	0,005	0,007
Рівень комерційного доходу	$R_{кд} \frac{ВП}{Д}$	0,001	0,012	0,018	0,011	0,006
Обсяг операційного прибутку від надання послуг, тис.грн.	$KП = \frac{ВП-ВО}{Д}$	1	367	550	367	183
Зміна операційного прибутку від надання будівельних послуг, в т.ч.:						
За рахунок доходу від надання будівельних послуг, тис. грн.	$\Delta ПРПО_{д} = \Delta Д * (R_{ко0} - R_{во0})$				22,1	204,3
За рахунок зміни рівня операційного доходу	$\Delta ПРПО_{д} = \Delta Д * (R_{ко1} - R_{во0}) - \Delta Д * (R_{ко0} - R_{во0})$				634,6	590,5
За рахунок зміни рівня операційних витрат	$\Delta ПРПО_{д} = \Delta Д * (R_{ко1} - R_{во1}) - \Delta Д * (R_{ко1} - R_{во0})$				-290	-612

*складено автором за даними Додатку Г

З результатів проведених розрахунків, які наведено у табл. 2.10, можна побачити, що у 2017 році зростання операційного прибутку (від надання будівельних послуг) становило 367 тис. грн., в тому числі воно зумовлювалося дією наступних чинників:

- внаслідок збільшення обсягу чистого доходу від надання будівельних послуг на 57868 тис. грн. відбулося зростання операційного прибутку на 22,1

тис. грн.;

- внаслідок збільшення рівня комерційного доходу на 0,011 пункти відбулося зростання операційного прибутку на 634,6 тис. грн.;
- підвищення рівня операційних витрат на 0,005 вплинуло на зниження обсягу операційного прибутку на 290 тис. грн.

У 2018 році зростання операційного прибутку (від надання будівельних послуг) становило 183 тис. грн., в тому числі воно зумовлювалося дією наступних чинників:

- внаслідок збільшення обсягу чистого доходу від надання будівельних послуг на 33475 тис. грн. відбулося зростання операційного прибутку на 204,3 тис. грн.;
- внаслідок збільшення рівня комерційного доходу на 0,006 пункти відбулося зростання операційного прибутку на 590,5 тис. грн.;
- підвищення рівня операційних витрат на 0,007 вплинуло на зниження обсягу операційного прибутку на 612 тис. грн.

Таким чином, можна помітити, що залежність обсягу операційного прибутку від надання послуг зумовлюється переважно такими ключовими показниками ефективності як рівень комерційного доходу (валового прибутку) та рівень операційних витрат. При цьому зміна рівня операційних витрат має дуже еластичний характер по відношенню до зміни прибутку, що визначає перспективи можливого зростання ефективності роботи будівельної компанії за рахунок оптимізації витрат.

Такий ключовий показник ефективності функціонування ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» як обсяг операційного прибутку формується також під впливом відповідного ресурсного забезпечення підприємства. Тому варто здійснити оцінювання зміни чистого прибутку від впливу таких чинників як обсяг необоротних активів та їх доходовіддача (табл. 2.11).

З результатів проведених розрахунків, які наведено у табл. 2.11, можна побачити, що у 2017 році зростання операційного прибутку (від надання

будівельних послуг) становило 367 тис. грн., в тому числі воно зумовлювалося дією наступних чинників:

- зростання середньорічної вартості необоротних активів на 67 тис. грн спричинило збільшення обсягу операційного прибутку на 0,1 тис. грн;
- внаслідок збільшення рівня доходівіддачі необоротних активів на 902,2 пункти відбулося зростання операційного прибутку на 18 тис. грн.;
- внаслідок збільшення рівня операційної рентабельності на 0,005 пункти відбулося зростання операційного прибутку на 317 тис. грн.

Таблиця 2.11

Оцінка зміни операційного прибутку ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» від впливу чинників обсягу обсягу необоротних активів та їх доходівіддачі за 2016-2018 рр. *

Показники	Алгоритм	Значення по рокам, тис. грн			Абсолютна зміна	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	ОП	0,7	335,0	522,6	334	188
Доходи від надання будівельних послуг, тис. грн.	ЧД	2 357	60 225	93 700	57 868	33 475
Необоротні активи, тис. грн	НА	0	67	1152	67	1 085
Доходівіддача необоротних активів, грн	$\text{Двна} = \text{ЧД} / \text{НА}$	0,000	902,2	81,4	902,2	-820,9
Операційна рентабельність надання будівельних послуг, пунктів	$\text{Роп} = \text{ОП} / \text{В}$	0,000	0,006	0,006	0,005	0,00003
Зміна операційного прибутку від надання будівельних послуг, в т.ч.:						
- За рахунок зміни обсягу необоротних активів, тис. грн.	$\Delta \text{ПРна} = \Delta \text{НА} * \text{Двна0} * \text{Роп0}$				0,1	5445
- За рахунок зміни коефіцієнта доходівіддачі необоротних активів, тис. грн.	$\Delta \text{ПРдв} = \text{НА1} * \Delta \text{Двна} * \text{Роп0}$				18	-5259
- За рахунок зміни операційної рентабельності, тис. грн.	$\Delta \text{ПРоп} = \text{НА1} * \text{Двна1} * \Delta \text{Роп}$				317	1

* складено автором за даними Додатку Г

У 2018 році зростання операційного прибутку (від надання будівельних послуг) становило 188 тис. грн., в тому числі воно зумовлювалося дією наступних чинників:

- зростання середньорічної вартості необоротних активів на 1085 тис. грн спричинило збільшення обсягу операційного прибутку на 5445 тис. грн;
- внаслідок зменшення рівня доходівдачі необоротних активів на 820,9 пункти відбулося скорочення обсягу операційного прибутку на 5259 тис. грн;
- внаслідок збільшення рівня операційної рентабельності на 0,0003 пункти відбулося зростання операційного прибутку на 1 тис. грн.

Отже, виходячи з результатів проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що рівень результативності використання матеріально-технічної бази в значній мірі визначає можливості формування операційного прибутку. Тому в перспективі варто розглянути напрямки удосконалення використання обладнання та матеріалів, що дасть змогу значно підвищити результативність функціонування досліджуваного підприємства.

Для здійснення повноцінної оцінки ключових показників ефективності функціонування підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» варто визначити інтегральні коефіцієнта узагальнюючої результативності за комплексом різних коефіцієнтів, які було розраховано вище. Для проведення інтегрального аналізу ефективності роботи компанії варто використати комбінований підхід Чанглі. Наведена методика передбачає визначення рівня рейтингу окремих сфер функціонування підприємства на основі порівняння з певними критеріями.

Для застосування запропонованої методики інтегральної оцінки варто визначити ряд критеріїв, що визначають рівень результативності роботи ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» в тій чи іншій сфері діяльності. З цією метою було згруповано усі ключові показники ефективності роботи підприємства за групами критеріїв так, як це показано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Групування ключових показників ефективності роботи ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» за 2016-2018 рр. *

Показники	Роки		
	2016 р.	2017	2018
1	2	3	4
<i>1. Оцінка майнового стану</i>			
1.1. Рівень активної частини основних засобів	0	1	1
1.2. Рівень придатності основних засобів	0,00	0,88	0,88
1.3. Рівень оновлення основних засобів	0,00	1,00	1,00
<i>2. Оцінка фінансової стійкості</i>			
2.1. Рівень бюджетної автономії	0,000	0,008	0,009
2.2. Рівень фінансового левериджу	4772,3	122,9	111,2
2.3. Рівень маневрування власного оборотного капіталу	1,000	0,515	-2,083
<i>3. Оцінка ліквідності активів</i>			
3.1. Рівень загальної ліквідності	1,000	0,000	0,000
3.2. Рівень проміжного покриття	0,985	0,000	0,000
3.3. Рівень абсолютної ліквідності	0,000	0,036	0,000
<i>4. Оцінка прибутковості</i>			
4.1. Рівень прибутковості власного капіталу	2,000	1,991	0,875
4.2. Рівень прибутковості реалізації	0,000	0,015	0,008
4.3. Рівень прибутковості активів	0,000	0,005	0,005
<i>5. Оцінка ділової активності</i>			
5.1. Рівень оборотності активів	1,646	3,259	1,657
5.2. Рівень оборотності дебіторської заборгованості	3,086	1,066	0,006
5.3. Рівень оборотності кредиторської заборгованості	2,171	1702,268	0,001
<i>6. Оцінка розвитку ринку</i>			
6.1. Частка підприємства ринку будівельних послуг в регіоні, де воно функціонує	0	0,2	0,31
6.2. Кількість прямих конкурентів на ринку	51	54	59
6.3. Кількість клієнтів, тис.	0	2	15

* побудовано за даними табл. 2.3-2.8

З метою здійснення інтегральної оцінки діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» варто здійснити ранжування усіх ключових показників ефективності за різними критеріями, які дозволяють присвоїти рейтинг (від 1 до 3) тому чи іншому показнику у відповідному періоді. Для кожного показника визначено його оптимальний рівень та проведено оцінювання інтегрального показника ефективності роботи підприємства за 2016-2018 рр. (табл. 2.13).

продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7
6.1. Частка підприємства ринку будівельних послуг в регіоні, де воно функціонує	<5	від 5 до 20	> 20	1	1	1
6.2. Кількість прямих конкурентів на ринку	<5	від 5 до 10	> 10	1	1	1
6.3. Кількість клієнтів, тис.	<5	від 5 до 10	> 10	1	1	2
РАЗОМ балів, од	x	x	x	30	32	29
Максимально можлива кількість балів	54			x	x	x
Мінімально можлива кількість балів	18			x	x	x

* побудовано за даними табл. 2.3-2.8

Як видно з табл. 2.13, у 2018 році згідно рейтингової методики інтегрального оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» мало 29 бали із 54 можливих. Це складає 53,7% від максимально можливого балу (рис. 2.5)



Рис. 2.5. Відносні показники ефективності діяльності, оціненої за методикою Чанглі *

* побудовано за даними табл. 2.13

Отже, у даному питанні було проведено аналіз ключових показників ефективності роботи підприємства. Динаміка показників рентабельності мала позитивний характер. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала

тенденцію до зростання на 1,4% у період 2016-2017 рр. Однак, у 2018 році можна було помітити незначне зменшення рівня рентабельності активів за рахунок значного зростання їх обсягу. Показники рентабельності наданих послуг та витрат досліджуваного підприємства також були невисокими, що пояснюється досить значним рівнем витрат у доходах (коефіцієнт операційного левериджу), який досягає майже 1. Це спричинило також зниження рівня доходності активів. Виходячи з результатів проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що рівень результативності використання матеріально-технічної бази в значній мірі визначає можливості формування операційного прибутку. Тому в перспективі варто розглянути напрямки удосконалення використання обладнання та матеріалів, що дасть змогу значно підвищити результативність функціонування досліджуваного підприємства. Залежність обсягу операційного прибутку від надання послуг зумовлюється переважно такими ключовими показниками ефективності як рівень комерційного доходу (валового прибутку) та рівень операційних витрат. При цьому зміна рівня операційних витрат має дуже еластичний характер по відношенню до зміни прибутку, що визначає перспективи можливого зростання ефективності роботи будівельної компанії за рахунок оптимізації витрат.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «НОВІ ЗОДЧІ»

У даному розділі необхідно визначити можливі напрямки формування ключових показників ефективності, які дадуть змогу підвищити результативність управління бізнес-процесами підприємства. Головне завдання формування ключових показників ефективності (надалі KPI) на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» може бути окреслене в напрямку досягнення приросту результатів операційної діяльності, оптимізації використання ресурсів (персоналу, фінансових, матеріально-технічних, тощо). Досягнення високих результатів з використання KPI може бути визначене за допомогою наступних критеріїв:

- KPI чітко описують результативність окремих процесів: є змога чітко прослідкувати витрати на забезпечення відповідного процесу та отримані результати;
- наявні критерії для оцінки результатів і витрат по кожному процесу у межах просторово-часової орієнтації (географія / локація бізнес процесу, часові рамки бізнес-процесу);
- KPI не існують просто заради їх наявності, а реально використовуються на підприємстві як ефективний інструмент управління, зокрема операційного та фінансового контролінгу.

Врахування зазначених вище критеріїв створює передумови для формування дієвої моделі KPI на ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі». При цьому суттєвим чинником, який варто враховувати при формуванні системи KPI на ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі», є створення на досліджуваному підприємстві відповідної системи контролінгу. Тобто, процес розробки KPI не може розглядатися відокремлено від процесу управління ресурсним потенціалом. Структурно-логічну схему формування системи KPI для ТОВ

«Будівельна компанія «Нові Зодчі» на засадах фінансового контролінгу наведено на рис. 3.1.

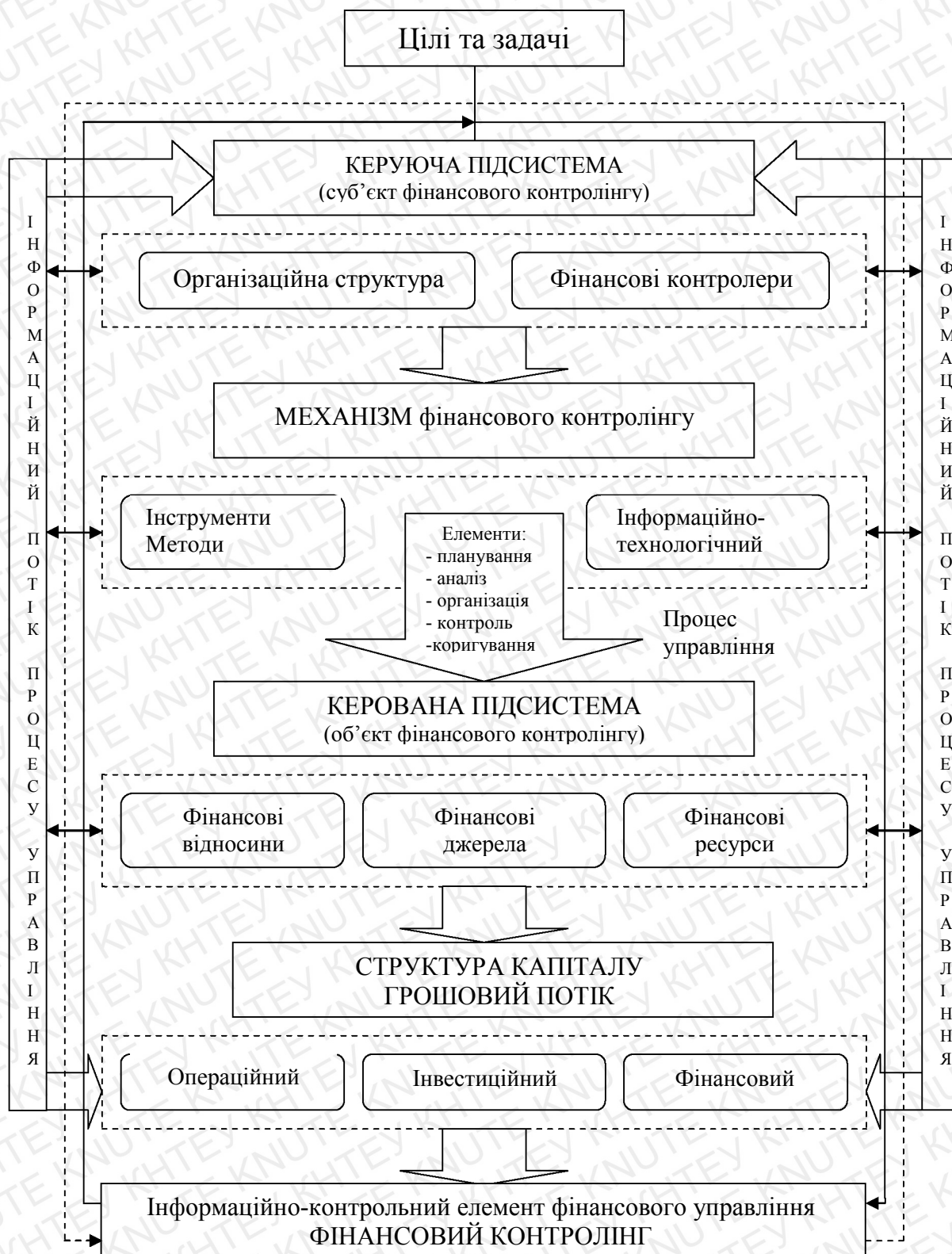


Рис. 3.1. Модель впровадження системи КРІ на засадах фінансового контролінгу для ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» *

* Складено автором за даними підприємства

Процес розробки та впровадження системи КРІ в рамках створення моделі контролінгу на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» має враховувати наявні інформаційні та ресурсні можливості. Для впровадження системи КРІ на засада фінансового контролінгу пропонуємо розробити певну концептуальну модель, яку у формалізовано-структурованому вигляді наведено на рис. 3.2.

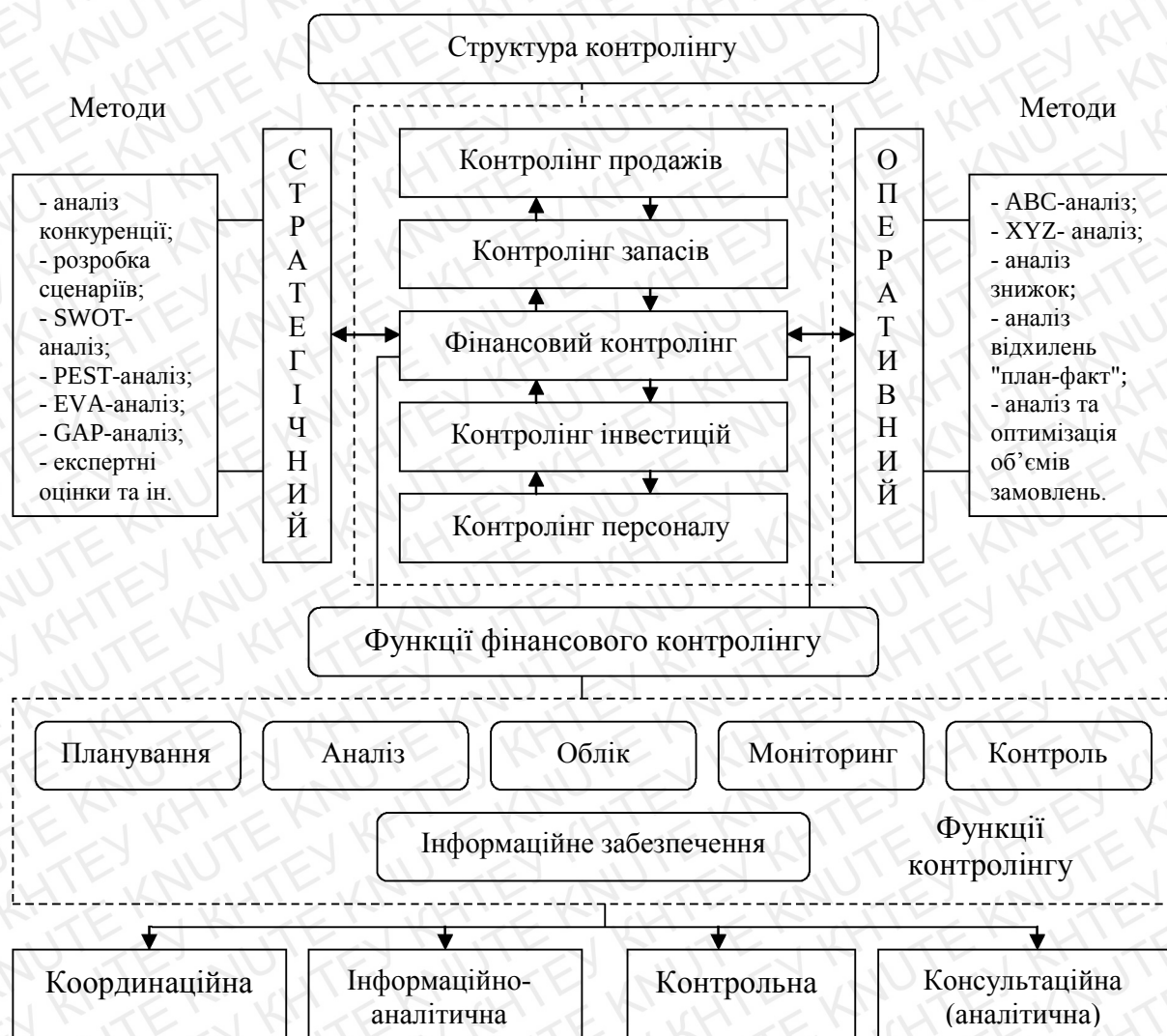


Рис. 3.2. Концептуальна модель впровадження системи КРІ на засадах фінансового контролінгу для ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» *

* Складено автором за даними підприємства

Важливість фінансового контролінгу полягає у тому, що він виступає своєрідним базисом (framework) для ключових показників ефективності. В рамках інформаційно-методичного забезпечення контролінгу КРІ набувають

свого повноцінного змісту та втілення у практичне використання для вирішення реальних завдань підвищення результативності бізнес-процесів. До того ж, варто відмітити, що впровадження КРІ як інструменту ефективного менеджменту має передбачати чіткий перелік центрів відповідальності, до яких ці КРІ мають бути використані.

Для впровадження системи КРІ доцільно було розроблено відповідний організаційний план, що передбачає визначення відповідальних та визначає основні етапи робіт (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Організаційний план впровадження системи КРІ для ТОВ
«Будівельна компанія «Нові Зодчі» у 2020 р. ***

№	Основні завдання	Таймінг процесу формування КРІ					Усього, днів
		Січень 2020 р.	Лютий 2020 р.	Березень 2020 р.	Квітень 2020 р.	Травень 2020 р.	
1	Розробка концепції створення системи КРІ	10	-	-	-	-	10
1.1	Бізнес-аналіз процесів	5	-	-	-	-	5
1.2	Розробка завдання на впровадження системи КРІ	5	-	-	-	-	5
2	Формування окремих напрямків системи КРІ	2	6	7	-	-	15
2.1	Створення проектною команди	2	-	-	-	-	2
2.2	Розробка критеріїв для збалансованості КРІ	-	1	-	-	-	1
2.3	Розробка концепції організаційно-інформаційного забезпечення КРІ	-	5	7	-	-	12
3	Інформатизація системи КРІ	-	4	4	5	22	35
3.1	Розробка технічного завдання для впровадження КРІ у 1С	-	4	4	5	-	13
3.3	Розробка звітів та бюджетів з урахуванням КРІ	-	-	-	-	22	22
	РАЗОМ	12	10	11	5	22	60

* Складено автором за даними підприємства

Як можна бачити з результатів планування організаційних процедур, які відображені у табл. 3.1, на розробку системи КРІ в межах моделі контролінгу на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» необхідно буде витратити певну кількість часу, яка становить приблизно 60 робочих днів, у тому числі:

- розробка концепції створення системи КРІ – 10 днів;
- формування окремих напрямків системи КРІ – 15 днів;
- інформатизація системи КРІ – 35 днів.

Формуючи концепцію КРІ в межах моделі удосконалення системи управління з використанням засад фінансового контролінгу варто звернути важливу увагу на процеси розробки структури контролю бізнес-процесів. Для цього пропонується визначити відповідну фінансово-інформаційну структуру системи КРІ, яка являє собою ряд рівнів, що будуть локалізуватися в межах системної концепції КРІ (рис. 3.3):

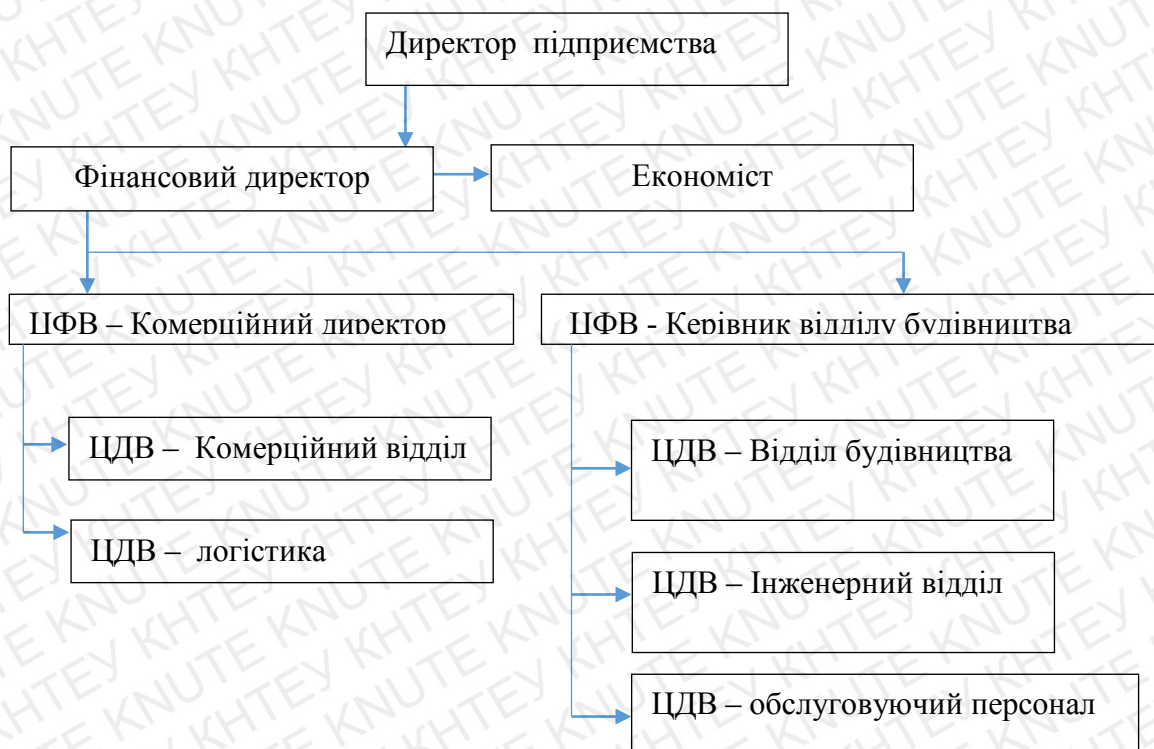


Рис. 3.3. Пропонована для ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» інформаційно-фінансова структура системи КРІ *

* Складено автором за даними підприємства

Варто відмітити, що в межах наведеної структури можна виділити такі елементи:

1) Центр формування доходів та витрат (ЦДВ) – це підрозділ чи підприємство, в залежності від рівня деталізації контролю. Даний центр передбачає генерування доходів та відповідних витрат, які впливають на динаміку фінансових результатів ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі»;

2) Центр фінансової відповідальності (ЦФВ) – відділ підприємства, який має певний перелік бізнес-процесів. Здебільшого центри фінансової відповідальності також є і центрами формування доходів та витрат;

Керівники окремих підрозділів підприємства матимуть відповідні обов'язки та будуть відповідати за визначені для них КРІ в межах затвердженого бюджету підприємства. Такий процес передбачає розробку матриці відповідальності керівників підрозділів в межах сформованої концепції КРІ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності за бюджети та фінансові показники *

№ п /п	Категорія	Центр фінансової відповідальності	Контрольовані показники	Контрольовані бюджети
1	Керівник	Керівник та заступник керівника ТОВ «БК «Нові Зодчі»	Прибуток, грошовий потік	Фінансовий бюджет (Бюджет руху грошових коштів, Бюджет фінансових результатів, Баланс)
2	ЦДВ	Фінансовий відділ	Усі фінансові показники	Усі бюджети компанії, бюджет витрат на оплату праці по відділу
3	ЦДВ	Комерційна діяльність	Обсяг та вартість реалізації, їх структура	Бюджет реалізації, бюджет витрат на оплату праці по відділу, бюджет постачання, бюджет продажів
3.1	Підрозділ ЦФВ	Будівельний відділ		
3.2	Підрозділ ЦФВ	Інженерний відділ		
4	Підрозділ ЦФВ	Логісти	Витрати на логістику	Бюджет транспортних витрат
5	Підрозділ ЦФВ	Маркетинг та реклама	Витрати на маркетинг та рекламу	Бюджет витрат відділу, бюджет витрат на оплату праці по відділу
6	Підрозділ ЦФВ	Інженерний відділ	Витрати на розробку проектів	Бюджет витрат відділу, бюджет витрат на оплату праці по відділу

* Складено автором за даними підприємства

Для впровадження системи КРІ також необхідно визначити контрольовані показники. Набір контрольованих показників має визначити результативність бізнес-процесів по кожному відділу (центру фінансової відповідальності). Перелік контрольованих КРІ, форми звітності та регламент надання інформація по КРІ наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік контрольованих КРІ, форми звітності та регламент надання інформація по КРІ для ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» *

<i>№</i>	<i>Звіт</i>	<i>Контрольовані КРІ</i>	<i>Відповідальні</i>	<i>Регламент формування</i>
1	2	3	4	5
1	Звіти про продажі готової продукції (товарів) і реалізації послуг	Дані про реалізацію продукції (товарів) і послуг в розрізі за напрямками і номенклатури	Комерційний відділ	До 10:00 кожного робочого дня
2	Звіти про рух грошових коштів	Залишки, надходження та витрачання грошових коштів. платіжний календар	Фінансова служба	До 10:00 кожного понеділка поточного звітного періоду
3	Звіти про взаємні розрахунки з покупцями і постачальниками	Стан дебіторської та кредиторської заборгованості в розрізі аналітики контрагентів	Фінансова служба	До 2-го числа місяця, наступного за звітним
4	Звіти про закупівлі сировини і ТМЦ	Дані про закупівлі сировини і ТМЦ в розрізі постачальників і номенклатури	Комерційний відділ	До 11:30 кожного робочого дня
5	Звіти про запаси і рух ТМЦ	Залишки і рух сировини і ТМЦ в розрізі складів	Комерційний відділ	До 3-го числа місяця, наступного за звітним
6	Звіти про здані в експлуатацію будівельні об'єкти	Узагальнююча інформація про результати проєктів	Будівництво	До 10:00 кожного понеділка звітного періоду
7	Звіт про стан інженерії	Дані про інженерні роботи, які були проведені	Інженерно-технічний відділ	3-є число місяця, наступного за звітним
8	Звіт про маркетингові акції	Дані про проведені акції та про їх ефективність	Комерційний відділ	До 10:00 кожного понеділка
9	Логістичний звіт	Інформація про логістичні операції в межах проєктів	Комерційний відділ	3-є число місяця, наступного за звітним
10	Звіти по операційним витратам	Дані про операційних витратах, пов'язаних з поточною діяльністю, в розрізі статей витрат	Фінансова служба	17-є число місяця, наступного за звітним

продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
11	Звіти про прибутки і збитки	Дані про всі доходи та витрати підприємства і про фінансовий результат його господарської діяльності	Фінансова служба	17-е число кожного місяця
12	Керуючі баланси	Дані про стан активів, капіталу і зобов'язань підприємства	Фінансова служба	17-е число кожного місяця
13	Звіт про інвестиції	Дані про інвестиції, скоєних в звітному періоді	Фінансова служба	5-е число місяця, наступного за звітним
14	Аналітична звітність про результати діяльності	Підсумки економічного аналізу ФГД підприємства	Фінансова служба	5-е число місяця, наступного за звітним

* Складено автором за даними підприємства

На завершальному етапі формування системи КРІ варто здійснити оцінку економічного ефекту, який потенційно може бути досягнути за рахунок впровадження КРІ. З цією метою варто скористатися даними фінансової звітності та методикою прогнозування її показників. Також вихідними даними для прогнозування є бюджет впровадження заходів з визначенням можливих ефектів від впровадження кожного заходу. Витрати на реалізацію окремих заходів з формування системи КРІ відображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на формування системи КРІ для ТОВ «Будівельна компанія
«Нові Зодчі» у 2020 році ***

Витрати по елементах програми удосконалення стратегії диференціації	Ресурс	Значення, тис. грн
Розробка концепції системи КРІ	Зовнішній консультант	50
Формування оновленої організаційно-інформаційної моделі управління з урахуванням КРІ	Зовнішній консультант, фінансовий директор	80
Автоматизація системи звітності та бюджетування з урахуванням КРІ	ІТ-компанія, фінансовий директор	140
Разом		270

* Складено автором за даними підприємства

На 2020 рік передбачено програмою формування системи КРІ здійснити витрати в обсязі 270 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації будівельних послуг.

Для визначення можливого фінансового результату без врахування впровадження заходів з формування системи КРІ скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз фінансового результату підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» на 2019-2022 роки, без урахування заходів *

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз			
		2016	2017	2018		2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	2357,2	60225,0	93700,4	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	116876	145783	181840	226814
Інші операційні доходи	ІОД	-	15,6	9,4	залишаємо на рівні 2017 р.	15	15	15	15
Інші доходи	ІД	-	-	-	залишаємо на рівні 2018 р.	-	-	-	-
Разом доходи	Д = ЧД + ІОД + ІД	2357,2	60240,6	93709,8	-	116891	145798	181855	226829
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	2354,4	59518,9	92011,3	прогнозований обсяг визначено на основі екстраполяції рівня відповідної статті витрат у доходах за 2018 р. на плановий період	114769	143155	178562	222726
Інші операційні витрати	ІОВ	1,9	338,6	1139,0		1421	1772	2210	2757
Інші витрати	ІВ	0,2	48,1	36,9		46	57	72	89
Разом витрати	В = СВ + ІОВ + ІВ	2356,5	59905,6	93187,2	-	116235	144984	180844	225572
Фінансовий результат до оподаткування	ФР = Д - В	0,7	335,0	522,6	-	655	813	1011	1257
Податок на прибуток	Пп	0,1	60,3	94,1	ставка податку на прибуток 18%	118	146	182	226
Чистий прибуток (збиток)	ЧП = ФР - Пп	0,6	274,7	428,5	-	537	667	829	1031

* Складено автором за даними підприємства

Таким чином, відповідно до даних, наведених у табл. 3.6, можемо стверджувати, що у 2019-2022 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника чистого прибутку, якщо підприємство не впровадить зміни у системі управління, зокрема систему КРІ. На 2019 рік прогнозний обсяг чистого прибутку становитиме 537 тис. грн, у 2020 році - 667 тис. грн, у 2021 році – 829 тис. грн, у 2022 році 1031 тис. грн.

Далі було спрогнозовано перспективні обсяги фінансових результатів. З цією метою обґрунтовано напрямки, відповідно до яких окремі завдання впровадження КРІ можуть вплинути на виручку, собівартість та операційні витрати у 2020-2022 рр. Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено в табл. 3.7.

Впровадження запропонованих заходів з формування системи КРІ дасть можливість підвищити рівень продуктивності праці та збільшити ефективність окремих бізнес-процесів за рахунок впровадження елементу контролю. Це дасть можливість збільшити обсяги чистого доходу та прибутку підприємства.

Враховуючи, що середньорічний темп росту обсягу доходів від реалізації продукції та послуг становить 1,247, то можна припустити, що максимальний приріст доходів без впливу на структуру ринку може скласти 10%, тобто результуючий темп росту складе:

$$\text{Тр}_{\text{дох}} = 1,247 * (1+10\%) = 1,372$$

Таблиця 3.7

Напрямки зміни фінансових показників роботи ТОВ «БК «Нові Зодчі» на 2019-2022 рр. за умови впровадження системи КРІ *

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Дохід від надання продукції та послуг	удосконалення стратегії диференціації дозволить прискорити темпи зростання доходів	зростання до 10%
Собівартість реалізації будівельних послуг	за рахунок зростання результативності стратегії диференціації та оптимізації продуктового портфелю, політики ціноутворення рівень собівартості може скоротитися на 10%	темпи приросту мають знизитися на 5%
Інші операційні витрати	відбудеться зростання витрат на впровадження пропозицій, обґрунтованих у табл. 3.5	+270 тис.грн

* Складено автором за даними підприємства

Також впровадження заходів має призвести до зниження темпів росту собівартості надання продукції та послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження запропонованих заходів.

Прогнозні розрахунки прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогноз фінансового результату підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі»
на 2019-2022 роки, з урахуванням заходів ***

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз			
		2016	2017	2018		2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції	ЧД	2357,2	60225,0	93700,4	на основі середньорічного темпу росту	116875	160361	220026	301890
Інші операційні доходи	ІОД	-	15,6	9,4	залишаємо на рівні 2017 р.	15,0	15,0	15,0	15,0
Інші доходи	ІД	-	-	-	залишаємо на рівні 2018 р.	-	-	-	-
Разом доходи	$D = ЧД + ІОД + ІД$	2357,2	60240,6	93709,8	-	116891	160376	220041	301905
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	2354,4	59518,9	92011,3	прогнозований обсяг визначено на основі екстраполяції рівня відповідної статті витрат у доходах за 2018 р. на плановий період	114769	149597	205257	281626
Інші операційні витрати	ІОВ	1,9	338,6	1139,0	р. на плановий період	1421	2219	2675	3670
Інші витрати	ІВ	0,2	48,1	36,9		46	63	87	119
Разом витрати	$B = СВ + ІОВ + ІВ$	2356,5	59905,6	93187,2	-	116235	151879	208018	285414
Фінансовий результат до оподаткування	$ФР = D - B$	0,7	335,0	522,6	-	655	8497	12023	16491
Податок на прибуток	Пп	0,1	60,3	94,1	ставка податку на прибуток 18%	118	1529	2164	2968
Чистий прибуток (збиток)	$ЧП = ФР - Пп$	0,6	274,7	428,5	-	537	6967	9859	13523

* Складено автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 3.8, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2020-2022 роках буде спостерігатися приріст показника

прибутку за умови впровадження заходів з формування системи КРІ. На 2019 рік прогнозний обсяг прибутку становитиме 537 тис. грн, у 2020 році – 6967 тис. грн, у 2021 році – 9859 тис. грн, у 2022 р. – 13523 тис. грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами фінансового результату (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз економічного ефекту від впровадження системи КРІ для ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» на 2020-2022 роки *

Показники	Ум. познач	Прогноз на 2020-2022 рр.		
		2020	2021	2022
Ретроспективний прибуток (без впровадження КРІ), тис. грн.	ПРр	667	829	1031
Перспективний прибуток (з впровадженням КРІ), тис. грн.	ПРп	6967	9859	13523
Економічний ефект, тис. грн.	$E = \text{ПРп} - \text{ПРр}$	6300	9030	12492

* Складено автором за даними підприємства

У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 6300 тис. грн, у 2021 році – 9030 тис. грн, у 2022 році – 12492 тис. грн.

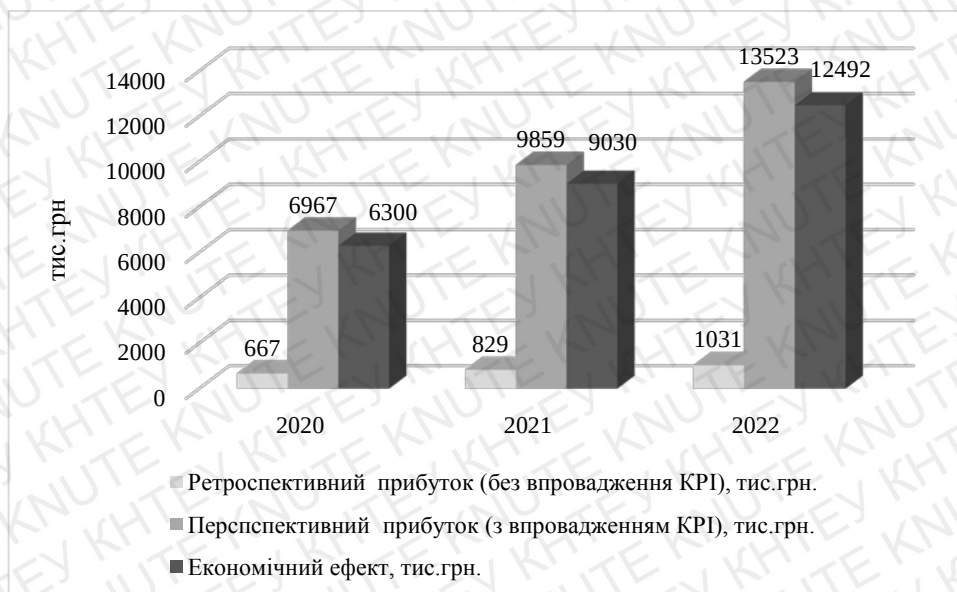


Рис. 3.4. Динаміка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2020-2022 роки *

* Складено автором за даними підприємства

Отже, у даному питанні було обгрунтовано напрямки формування КРІ з метою удосконалення системи управління підприємством. При цьому суттєвим чинником, який варто враховувати при формуванні системи КРІ на ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі», є створення на досліджуваному підприємстві відповідної системи контролінгу. Тобто, процес розробки КРІ не може розглядатися відокремлено від процесу управління ресурсним потенціалом. Процес розробки та впровадження системи КРІ в рамках створення моделі контролінгу на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» має враховувати наявні інформаційні та ресурсні можливості. Для впровадження системи КРІ на засада фінансового контролінгу запропоновано і розроблено концептуальну модель, яка базується на принципах фінансового контролінгу. На розробку системи КРІ в межах моделі контролінгу на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» необхідно буде витрати певну кількість часу, яка становить приблизно робочих днів 60 днів, у тому числі: розробка концепції створення системи КРІ – 10 днів; формування окремих напрямків системи КРІ – 15 днів; інформатизація системи КРІ – 35 днів. Було визначено контрольовані показники, які ідентифікують результативність бізнес-процесів по кожному відділу (центру фінансової відповідальності). На 2020 рік передбачено програмою формування системи КРІ здійснити витрати в обсязі 270 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації будівельних послуг. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 6300 тис. грн, у 2021 році – 9030 тис. грн, у 2022 році – 12492 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1) Визначено концептуальні підходи до формування ключових показників ефективності діяльності підприємства. Під системою КРІ розуміється сукупність фінансових і нефінансових показників, які впливають на зміну якісних і кількісних результатів, що ведуть до досягнення мети функціонування підприємства. Формування ключових показників ефективності відіграє значну роль у побудові системи підтримки та прийняття управлінських рішень. Ключові індикатори ефективності роботи підприємства можуть бути використані для реалізації таких важливих функцій управління як контроль та мотивація.

2) Розглянуто ключові принципи формування системи ключових показників ефективності діяльності підприємства, до яких відносяться: оптимальності, точності показників, адекватності інформаційного забезпечення, чесності результатів оцінки КРІ, неперервність в оцінюванні КРІ комплексність оцінювання, системного підходу у формуванні КРІ. На наш погляд, оцінка ключових показників ефективності діяльності підприємства може здійснюватися з використанням системи показників. Реалізація завдань розвитку підприємства відбувається під впливом сукупності чинників, які спричиняють певні обмеження, здійснюють стимулюючий чи дестимулюючий вплив на процес руху до поставленої мети. З метою ефективного формування системи менеджменту на засадах формування ключових показників ефективності пропонується використовувати збалансований підхід, який враховує усі напрямки господарської діяльності та процеси управління ресурсним потенціалом підприємства.

3) Здійснено аналіз господарської діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі». Підприємство надає послуги у сфері будівництва, проектування, монтажу та демонтажу будівель та споруд. Збільшення чистого прибутку відбулося за рахунок зростання обсягів доходів (діяльності) від надання

будівельних послуг. У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на 153,8 тис. грн (56,0%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було спричинено одночасним збільшенням доходів та витрат. Проте, обсяг доходів підприємства зростає швидше, порівняно з витратами. Активи підприємства склалися переважно з оборотних активів, які становили від 97 до 100% в загальній структурі балансу досліджуваного підприємства. Це було зумовлено тим, що переважну частку обладнання підприємство орендувало у різних орендних компаній. На власний капітал (складався переважно з нерозподіленого прибутку) припадало 0,8-0,9% від загальної вартості капіталу. На поточні зобов'язання припадало відповідно 99% від вартості сукупного обсягу капіталу. Як було зазначено вище, підприємство, користуючись орендованим обладнанням, не мало потреби у збільшенні власного капіталу за рахунок придбання відповідного майна за кошти власників.

4) Проведено оцінку ефективності діяльності підприємства за існуючою системою показників. Динаміка показників рентабельності мала позитивний характер. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання на 1,4% у період 2016-2017 рр. Однак, у 2018 році можна було помітити незначне зменшення рівня рентабельності активів за рахунок значного зростання їх обсягу. Показники рентабельності наданих послуг та витрат досліджуваного підприємства також були невисокими, що пояснюється досить значним рівнем витрат у доходах (коефіцієнт операційного левериджу), який досягає майже 1. Це спричинило також зниження рівня доходності активів. Виходячи з результатів проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що рівень результативності використання матеріально-технічної бази в значній мірі визначає можливості формування операційного прибутку. Тому в перспективі варто розглянути напрямки удосконалення використання обладнання та матеріалів, що дасть змогу значно підвищити результативність функціонування досліджуваного підприємства. Залежність обсягу операційного

прибутку від надання послуг зумовлюється переважно такими ключовими показниками ефективності як рівень комерційного доходу (валового прибутку) та рівень операційних витрат. При цьому зміна рівня операційних витрат має дуже еластичний характер по відношенню до зміни прибутку, що визначає перспективи можливого зростання ефективності роботи будівельної компанії за рахунок оптимізації витрат.

5) Обгрунтовано пропозиції щодо формування системи ключових показників ефективності діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі». При цьому суттєвим чинником, який варто враховувати при формуванні системи КРІ є створення на досліджуваному підприємстві відповідної системи контролінгу. Процес розробки та впровадження системи КРІ в рамках створення моделі контролінгу на підприємстві має враховувати наявні інформаційні та ресурсні можливості. Для впровадження системи КРІ на засада фінансового контролінгу запропоновано і розроблено концептуальну модель, яка базується на принципах фінансового контролінгу. На розробку системи КРІ в межах моделі контролінгу на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія «Нові Зодчі» необхідно буде витратити певну кількість часу, яка становить приблизно 60 робочих днів, у тому числі: розробка концепції створення системи КРІ – 10 днів; формування окремих напрямків системи КРІ – 15 днів; інформатизація системи КР – 35 днів. Було визначено контрольовані показники, які ідентифікують результативність бізнес-процесів по кожному відділу (центру фінансової відповідальності). На 2020 рік передбачено програмою формування системи КРІ здійснити витрати в обсязі 270 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації будівельних послуг. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 6300 тис. грн, у 2021 році – 9030 тис. грн, у 2022 році – 12492 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – С. 12-19
2. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2015. – Том 19. – №2. – С. 13-19.
3. Безус А.М., та ін. Застосування процедури дью ділідженс як важеля зменшення інформаційних ризиків при здійсненні емісії цінних паперів / А.М. Безус, К.В. Шафранова, М.Б. Шевчун // Науково-фаховий журнал «Інвестиції: практика та досвід». – 2018. – №9. – с.50-53.
4. Безус А.М., та ін. Совершенствование системы управления предприятием на основе декомпозиции = Improvement of the enterprise management system based on decomposition / А.М. Безус, П.І. Безус // Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. — Fidelite editions, Namur, Belgique. – 2017. – с.76-79.
5. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2018 р.). – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95
6. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №17. – С. 54-62
7. Васильєва О.О. Продуктивність праці в сільському господарстві: фактори та шляхи підвищення / О.О. Васильєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2014. - № 1. - С. 70-75
8. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ, 2014. - Т2. - С. 335-339

9. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В.В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. – № 2. – С. 68–74.
10. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
11. Грішнова О.А., Василик О.В. Механізм ефективного розвитку підприємства / Грішнова О.А., Василик О.В. // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.
12. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39
13. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430
14. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
15. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». – 2012. - №2. – С. 134-141
16. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36.
17. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 10. - С. 96-99.

18. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388

19. Капінос Г. І. Основні аспекти управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2015. - № 2. - С. 268-273

20. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р - М. : HIPPO, 2005. - 727 с.

21. Клибанська В. В. Особливості формування кадрового управлінського потенціалу агропідприємств [Електронний ресурс] / В.В. Клибанська, О.Л. Матвієнко // Наукове товариство Івана Кушніра : вільна електронна бібліотека.
- Електрон. текст. дані. - Режим доступу :
<http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=72408>

22. Костенко Т.М. Інноваційні резерви підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах цукрової галузі / Т.М. Костенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №. - С.70-75

23. Кочкіна Н., та ін. Оцінка ефективності стратегії блакитного океану для виноробної галузі України / Н.Кочкіна, І. Медведєва // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №8. - [Електронний ресурс]
-режим доуупу:
http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/kochkina-n-medvedeva-i-assessment-of-the-effectiveness-of-the-blue-ocean-strat_24654.pdf

24. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.

25. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383

26. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 384 с.
27. Мазаракі А.А., та ін. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація. Монографія / За ред. А.А. Мазаракі. — К.: КНТЕУ, 2010. — С. 232
28. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
29. Маркова Н.С. Формування механізму ефективного розвитку розвитком персоналу / Н.С. Маркова // Бізнес-Інформ, 2012. - №6. — С. 200-202
30. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2013. - №2(7). — С. 39-46
31. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. — 2013. — № 5. — С. 264-269.
32. Муха Р.В. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ, 2015. - № 1. - С. 82-92.
33. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового регіону / Л.В. Оболенцева // Социальная экономика. - 2016. - № 2. - С. 114-118
34. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. — режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
35. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах

системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92

36. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпурида // Ефективна економіка, 2011. - №3. - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

37. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517

38. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Копець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32.

39. Рябуха Г.І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі / Г.І. Рябуха // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. - №6. – С. 84-88

40. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.

41. Сікал В. Управління продуктивністю праці в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2016. - №3. - С. 65-71

42. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7.

43. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

44. Федулова Л.І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України / Л.І. Федулова // Економіка України, 2013. - №5. – С. 30-37
45. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №1 (48). – С. 300-305
46. Швець В.М. Анализ эффективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2012. - №5. – С. 42-48
47. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової нестабільності / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112
48. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2014. - №1. – С. 208-211
49. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. - № 4 (28). – С. 85-93