

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління результативністю операційної діяльності підприємства»
(за матеріалами ТОВ «НВЦ АРІС», м.Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Сидоренко Вікторії
Русланівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ФЕМП

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Сидоренко Вікторії Русланівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління результативністю операційної діяльності підприємства»
(за матеріалами ТОВ «НВІЦ АРІС»).

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16 січня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи:

визначити теоретичні підходи та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення результативності операційної діяльності ТОВ "НВІЦ АРІС".

Об'єкт дослідження:

операційна діяльність підприємства.

Предмет дослідження:

теоретичні та практичні аспекти управління результативністю операційної діяльності ТОВ "НВІЦ АРІС".

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ АРІС»

2.1. Оцінка показників соціальної результативності операційної діяльності підприємства

2.2. Діагностика показників економічної результативності операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ АРІС»

3.1. Напрями вдосконалення соціальної результативності операційної діяльності підприємства.

3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення економічної результативності операційної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. Процесу

7. Дата видачі завдання « 19 » жовтня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Микитенко Н. В.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І. М.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Завдання прийняв до виконання студентка Сидоренко В. Р.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Сидоренко В.Р. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено теоретичні основи управління результативністю операційної діяльності підприємства.

На підставі дослідження результативності операційної діяльності ТОВ «НВЦ АРІС» студенткою обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення результативності операційної діяльності в діяльності даного підприємства.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ «НВЦ АРІС».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Сидоренко В.Р. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Сидоренко В. Р.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Підкамінний І. М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри Бай С. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 ____ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Управління результативністю операційної діяльності підприємства»
(за матеріалами ТОВ «НВЦ АРІС»)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 40 сторінок, вона містить 10 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 31 найменуванням.

Метою дослідження є визначити теоретичні підходи та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення результативності операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".

Для досягнення цієї мети в роботі визначено низку взаємопов'язаних завдань:

- визначити теоретичні основи управління результативністю операційної діяльності підприємства.
- дослідити результативність операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".
- надати рекомендації щодо підвищення соціальної та економічної результативності операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".

Об'єктом дослідження є операційна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління результативністю операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «НВЦ АРІС».

Рік виконання роботи 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління результативністю операційної діяльності підприємства» (за матеріалами ТОВ «НВЦ АРІС»)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню операційної діяльності підприємства, яке є лідером галузі виробництва пакувальних матеріалів в Україні. У роботі дано детальний аналіз операційної діяльності, виходячи з теоретичних основ, з використанням сучасних методик досліджень. У роботі дали рекомендації та пропозиції з підвищення результативності процесу управління на виробничому підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою діагностики результативності операційної діяльності товариства для більшої ефективності менеджменту.

Ключові слова: операційна діяльність, процес управління, результативність, економічний аналіз, ефективний менеджмент, конкурентні переваги.

Annotation

final qualifying paper performed on the topic:

"Management of the effectiveness of the operational activity of the enterprise" (based on the materials of "NVC ARIS" LTD)

Final qualifying paper is devoted to the study of the operational activities of the enterprise, which is the leader in the field of production of packaging materials in Ukraine. The work provides a detailed analysis of operational activity, based on theoretical foundations, using modern research methods. The work gave recommendations and suggestions for improving the effectiveness of the management process at the production enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied in order to diagnose the effectiveness of the company's operational activities for greater management efficiency.

Keywords: operational activity, management process, performance, economic analysis, effective management, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ АРІС».	19
2.1. Оцінка показників соціальної результативності операційної діяльності підприємства	19
2.2. Діагностика показників економічної результативності операційної діяльності	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ АРІС»	33
3.1. Напрями вдосконалення соціальної результативності операційної діяльності підприємства.....	33
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення економічної результативності операційної діяльності.	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентні принципи управління спричиняють постійні зміни в навколишньому середовищі, появу нових виробників, зміни попиту та пропозиції, економічну конкуренцію між виробниками та коливання цін. Ці фактори впливають на стратегію і тактику розвитку підприємства та фінансовий стан. Для того, щоб зберегти стійке становище на ринку товарів (послуг), завжди необхідно проводити комплексну оцінку з різних точок зору. Формування нових виробничих ресурсів і використання наявних виробничих ресурсів промисловість має модернізуватися для того, щоб створити виробничої бази для задоволення потреб ринку, конкурентоспроможність продукції. Сучасні підприємства повинні виробляти продукцію високого ступеня переробки та високої якості. Господарюючі суб'єкти зобов'язуються зберігати і захищати свої конкурентну позицію, не тільки закріпитися на ринку, а й вийти за його межі. Розширювати свій вплив на нові ніші, не зменшуючи завойовану частину ринку, а й захопити інтерес споживачів новими продуктами. Щоб збільшити виробництво конкурентоспроможної продукції, необхідно залучати привабливі товари, великі інвестиції для збільшення виробничих потужностей промислового обладнання. Це відіграє важливу роль для підприємств при впровадженні новітніх технологій та оновленні основних фондів, засоби та технічне обладнання для виробництва, що здійснюється в системі підприємницької діяльності. Тому необхідно вивчити як теоретичні, так і практичні аспекти операційної діяльності підприємства.

Розгляду теоретичних та практичних питань в аналізі забезпечення ефективності функціонування підприємств та удосконалення організаційно-економічного механізму приділяли увагу вітчизняні та закордонні вчені. Особливий інтерес у дослідженні даної теми був у науковців: П. Друкера, М. Майєра, В. Петі, М.Л. Котляр, І.А. Бланк, В.О. Мец, Г.Ф. Хоружий, Л. Гелловей, І.М. Бойчик, Г. О. Швиданенко, Л. С. Захаркіна, Р. А. Кушваха, Р.

В. Андрійчук, Р. Беннет, П. Ю. Буряк, О. Г. Гупало, О.О. Воронін, Ф. В. Зинов'єв, Н. В. Савенко, О. М. Савицька, С. Н. Немирович та ін. В їх працях висвітлені основні питання, що пов'язані з ефективністю, методи оцінки та покращення стану підприємств, запропоновано методи обрахунку економічної ефективності та наведено відповідні приклади.

Мета роботи — визначити теоретичні підходи та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення результативності операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".

Для досягнення цієї мети в роботі визначено низку взаємопов'язаних **завдань**:

- Визначити теоретичні основи управління результативністю операційної діяльності підприємства.
- Дослідити результативність операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".
- Надати рекомендації щодо підвищення соціальної та економічної результативності операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".

Об'єктом дослідження є операційна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління результативністю операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувався системний підхід до оцінки діяльності підприємства, такі методи, як аналіз, синтез, порівняння інформаційної бази дослідження. Основою для дослідження слугували звіти про операційну діяльність ТОВ "НВЦ АРІС".

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в практичній діяльності даного підприємства шляхом пропонування заходів щодо поліпшення операційної діяльності ТОВ "НВЦ АРІС".

Структура й обсяг роботи. ВКР складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 40 сторінок, вона містить 7 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 31 найменуванням.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В економіці ефективність підприємства означає виробництво продукції та послуг за мінімальних витрат, тобто здатність підприємства виробляти максимально необхідну кількість товарів належної якості за мінімальних витрат і продавати їх за мінімальних витрат. Результативність підприємства визначається як оптимізація фізичних ресурсів, таких як запаси сировини, засоби та обладнання, а також якості людських ресурсів. Ефективність підприємства можна визначити як здатність збільшувати прибуток порівняно з конкурентами. Тому сучасні концепції управління з погляду ефективності (системи управління за цілями - MBOE, Balanced Scorecard - BSC) застосовують як фінансові, так і нефінансові показники, що опосередковано впливають на фінансові результати підприємства в довгостроковій перспективі. Це дає змогу стратегічному менеджменту покладатися переважно на нефінансові показники без необхідності розробки довгострокового фінансового плану. На практиці для оцінки ефективності під час проведення аналізу часто використовують традиційні методи [1].

Операційна діяльність — це основна діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є головною метою створення підприємства.

Характер операційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить.

Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торговельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності. Разом з тим, інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність — для банків та інших фінансових інститутів.

Операційна діяльність підприємства характеризується наступними основними особливостями, які визначають характер формування прибутку:

1. Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування. Основний обсяг активів, що формуються на підприємстві, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність. Відповідно прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємства.

2. Операційна діяльність є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен суперечити розвитку операційної діяльності, а лише підтримувати її. Відповідно й прибуток від інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності не повинен формуватися у збиток формування прибутку від операційної діяльності [25; 30].

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним критерієм оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до можливості формування операційного прибутку на різних етапах життєвого циклу підприємства визначають цілі та задачі не лише політики управління прибутком, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства [14; 23].

4. Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер. У порівнянні з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища. Це визначає регулярність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання підприємства.

Аналіз операційної (основної) діяльності необхідний для розуміння всіх нюансів виробництва і пошуку рішень для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Для найбільш повного і всебічного аналізу діяльності з продажу слід провести низку аналізів, зокрема:

- Аналіз виробництва і реалізації продукції підприємства;
- Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства;

-Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів підприємства;

- Аналіз результатів діяльності підприємства.

Досягнення цієї мети дає змогу зробити обґрунтовані аналітичні висновки про ефективність операційної діяльності конкретного досліджуваного підприємства.

Стратегічні управлінські рішення вважаються недоречними без стратегічного аналізу господарської діяльності. Аналіз передбачає:

- 1) перспективне і невизначене завдання функції управління;
- 2) дослідження параметрів, що визначають майбутній стан економічної системи;
- 3) дослідження параметрів, що визначають майбутній стан економічної системи.

Стратегічний аналіз - це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, що можуть вплинути на економічний стан підприємства в майбутньому, та шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу формулюється комплексний стратегічний план розвитку підприємства, який є науково обґрунтованим і підтримує комплексні та своєчасні стратегічні управлінські рішення. Існує досить багато способів аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх сфер підприємства [1].

Для кожного виду стратегічного аналізу існує множина прикладних методів і технік:

- Аналіз макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства.
- Аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів і статистичних даних.
- Кабінетні дослідження, різні види сегментації, збір даних, аналіз і статистична оцінка.
- Економетричне моделювання.
- PEST-аналіз.
- Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

- Аналіз ключових компетенцій та основних можливостей.
- ETM-аналіз (аналіз профілю загроз і можливостей зовнішнього середовища).
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз).
- SRACE-аналіз (оцінка стратегічних позицій і дій).
- GEM-матриця (матриця зростання/частки, розроблена Бостонською консалтинговою групою).
- Матриця GE/McKinsey (матриця "Привабливість галузі/конкурентна позиція").
- Матриця Shell/DPM (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell).
- PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкових стратегій на прибуток).
- Аналіз життєвого циклу підприємства.
- Аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій.
- Аналіз вразливості підприємства.
- Порівняльний аналіз 'Мета - план - факт - оптимізація – відхилення'.
- Причинний аналіз.

Аналіз діяльності підприємства буде зроблений за допомогою SWOT-аналізу і PEST-аналізу, двох методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства в рамках обмеженого обсягу робіт.

Метод аналізу SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів аналізу, що дає змогу всебічно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які на них впливають.

Матриця SWOT містить у собі:

- S (Strengths) - Сильні сторони. Характеристики бізнесу, що відрізняють його від конкурентів, наприклад, краще обслуговування клієнтів на ринку, доступність за ціною тощо.

- W (Слабкі сторони). Характеристики, які роблять його слабкішим за ринок. Наприклад, неефективна реклама, недостатня кількість співробітників.

- O (Opportunity) - Можливість. Може використовуватися для розвитку бізнесу підприємства. Наприклад, потрібні люди на потрібних виробничих майданчиках.

- T (Threat) - Загроза. Може завдати шкоди підприємству.

Детальний опис кожної зі сторін матриці представлено на рисунку 1.1.

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Технологічна перевага • Висока лояльність • Високий рівень сервісу • Найбільший офіс компанії	• Відсутність сайту • Невеликий відсоток високо-прибуткової аудиторії • Відсутність у потенційного покупця особистого автомобіля • Невисока впізнаваність на ринку
Можливості	Загрози
• Збільшення географії продажів • Вихід в сегмент дорогих товарів • Впровадження нової технології • Використання інтернет та e-mail маркетингу для реклами товару	• Поява державних "гравців" • Відчутне зростання витрат в галузі • Зниження доходу у частини клієнтів

Рис. 1.1. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Перевагами SWOT-аналізу є:

1. Є універсальним методом навчання і використання:

- Внутрішня компетентність (як проект/команда/команди перевершує інших на ринку). Наприклад, сильна команда технічної підтримки, інноваційні бізнес-моделі тощо.

- Внутрішні загрози (що послаблює потенційні можливості в рамках проєкту/команди/команд). Наприклад, брак персоналу, застарілі методи продажів тощо.
- Зовнішні можливості (тобто фактори, що надають додаткові можливості для досягнення кінцевої мети або результату). Наприклад, підвищений інтерес до омні-канального маркетингу, розширення ринку.
- Зовнішні загрози (навпаки, фактори, які можуть уповільнити процес досягнення цілей команди). Наприклад, велика конкуренція.

2. Допомогає визначити потенційні загрози та побудувати стратегії захисту.

3. SWOT дуже простий і не потребує спеціальної підготовки.

Недоліками SWOT-аналізу є:

1. SWOT-аналіз не дає чітких результатів. За його допомогою можна отримати структуровані дані, а робота аналітиків та інших співробітників допоможе у формуванні маркетингових та управлінських стратегій на основі отриманих даних.
2. SWOT показує поточний стан справ і є статичним. Тому її слід проводити не рідше одного разу на рік.
3. Це досить суб'єктивний аналіз, з точки зору того, хто його проводить.
4. Якісний аналіз потребує великої кількості інформації з усіх галузей (логістика, комерція, маркетинг, фінанси тощо) і є дорогим.

Корисним та інформативним методом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз.

Суть PEST-аналізу полягає у виявленні та оцінці впливу чинників макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності компанії. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Political, E - Economic, S - Sociocultural, T - Технологічні сили;

PEST-аналіз спрямовано на відстеження (моніторинг) змін у макросередовищі за чотирма вузлами й виявлення тенденцій і подій, які перебувають поза контролем компанії, але впливають на ухвалення стратегічних рішень [2].

Політичні чинники зовнішнього середовища вивчають переважно для того, щоб отримати чітке уявлення про наміри державної влади щодо розвитку суспільства та засоби, за допомогою яких держава реалізує свою політику. Аналіз економічних аспектів зовнішнього середовища допомагає зрозуміти, як формуються і розподіляються економічні ресурси на національному рівні. Для багатьох підприємств це найважливіша умова для ведення бізнесу.

Вивчення соціальних компонентів зовнішнього середовища спрямоване на розуміння та оцінку впливу на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до роботи, якість життя, мобільність людей та їхня споживча активність. Аналіз технологічної складової допомагає передбачити можливості, пов'язані з науково-технічним прогресом, і згодом переспрямувати їх на виробництво і продаж технологічно просунутої продукції. Прогнозування того, коли буде утилізовано продукти, що мають потенціал і використовують цю технологію. Матриця PEST – аналізу детальніше у рисунку 1.2 [17].

Застосовуючи ці характеристики до основних видів діяльності ТОВ "НВП АРІС", можна було б визначити ефективність операційної діяльності підприємства як показник економічного використання ресурсів (коштів, часу, енергії, праці та інформації) та їхньої трансформації в соціально-економічні результати операційної діяльності й досягнення цільових параметрів функціонування підприємства.



Рис. 1.2. Матриця PEST-аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Виходячи з цього змісту, бачення системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства формулюється у вигляді кругової моделі таким чином (рис. 1.3).

Його може використовувати будь-яка організація на підприємстві. Відправною точкою моделі є визнання органом управління необхідності підвищення ефективності операційної системи підприємства [2].

Першим важливим кроком у процесі підвищення ефективності операційної діяльності підприємства є вимірювання значень показників ефективності, що характеризують поточний стан функціонування установи, операційної системи організації.



Рис. 1.3. Циклічна модель управління результативністю операційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Нині в Україні ринок є висококонкурентним, і від підприємств постійно вимагається покращувати свої показники та загалом активувати свою діяльність. Тому головним завданням сучасних підприємств є підвищення ефективності їхньої діяльності. Однак нинішнє економічне становище підприємств нестабільне і невизначене, тому необхідні подальші дослідження для визначення відповідних способів стабілізації та, в деяких випадках, підвищення ефективності роботи [3].

Найважливішим аспектом під час розгляду ключових питань загальної економіки організації є поняття "економічна ефективність" і "операційна ефективність", які визначаються як "результати" і "ефекти" відповідно. Як показники того, наскільки добре працює діяльність підприємства, показники ефективності та економічної ефективності взаємопов'язані. Економічна ефективність підприємства - це результативність його виробничої діяльності, співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами на життя і працю, а також досягнутий рівень виробничої потужності та використовуваних ресурсів.

Економічна результативність належить до корисних результатів, виражених у грошовому еквіваленті. Зазвичай вигідними результатами є прибуток та економія витрат/ресурсів. Таким чином, економічна ефективність - це відносна величина, отримана шляхом зіставлення ефектів із витратами та ресурсами. Після визначення значення терміна економічної ефективності можна розглянути систему показників, представлену в таблиці 1 (нижче). Оскільки на результати діяльності та її ефективність впливає безліч чинників, що мають як позитивний, так і негативний вплив, дуже важливо систематизувати їхню класифікацію для комплексної оцінки показників.

Фактори - це рушійні сили розвитку процесів і явищ, необхідних для здійснення економічних процесів. Аналізується низка чинників, що впливають на економічну ефективність підприємств, і проводиться відмінність між внутрішніми та зовнішніми факторами.

Внутрішні фактори - фактори, що впливають на організацію та управління підприємством, а також пов'язані з його технічними, управлінськими та кадровими характеристиками. [3].

Зовнішні чинники - чинники, що впливають на суспільство й оточення підприємства. До факторів, що впливають на ефективність підприємства, відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Узагальнений перелік факторів впливу на підприємство

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
- Маркетингова сфера: номенклатура та асортимент продукції, ринки збуту, якість, ціноутворення, реклама, обсяги виробництва, чинники конкурентоздатності продукції; інноваційна політика - Фінансова сфера: управління фінансовими ресурсами, а саме власним і позиковим, основним і оборотним капіталом, оборотністю, рентабельністю, кредиторською і дебіторською заборгованістю, кредитоспроможністю, ліквідністю - Операційна сфера: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістика, управління якістю, організація роботи внутрішніх служб - Управління персоналом: склад, рівень підготовки, мотивація і кваліфікація персоналу; система оплати праці, матеріального і соціального стимулювання персоналу; психологічні; особистість керівника - Антикризовий менеджмент: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту та управління персоналом - Сфера ризиків: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту й управління персоналом для запобігання ризиків	- державного втручання; - фінансово-валютні; - економічні та кон'юнктурні; - науково-технічні; - екологічні; - форс мажорні (стихійні лиха, війна, фінансова криза)

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Ці фактори впливають не тільки на операційну діяльність, а й на фінансову діяльність, інвестиційну діяльність та іншу нормальну діяльність підприємства. Та більше, такої класифікації чинників недостатньо для контролю економічної ефективності всіх видів діяльності підприємства, тому в класифікації чинників необхідно розрізняти зовнішні та внутрішні, а також

загальні та спеціальні, і фактори, що впливають на ефективність окремих видів діяльності підприємства. [4].

Після розгляду факторів, що впливають на результативність підприємств, описаних вище, можна визначити основні чинники підвищення ефективності виробництва.

Дослідники узагальнили всі заходи щодо підвищення результативності підприємств за трьома напрямками:

1. Управління витратами та ресурсами: заходи щодо поліпшення поточної виробничої діяльності підприємства;

2. Розвиток і вдосконалення виробничої та іншої діяльності: організація і система управління виробництвом, форми і методи організації діяльності, вдосконалення її планування і мотивації, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, вдосконалення і постійне коригування всієї діяльності відповідно до сучасних вимог;

3. Вдосконалення системи управління підприємством і всіма видами його діяльності: заходи щодо мобілізації внутрішніх і зовнішніх чинників, значущих для підприємства;

Усі ці заходи щодо підвищення результативності підприємства взаємозалежні. Однак найважливішими є фактори, визначені в третій групі (напрямок), оскільки їх мобілізація передбачає вплив на дві попередні групи [4]. Тому розробка систем управління є першим завданням.

Система показників економічної ефективності операційної діяльності представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Система показників економічної ефективності операційної діяльності

Група показників ефективності	Показники
1. Підсумкові показники	1.1. Темпи росту виробництва продукції 1.2. Виробництво продукції на одну гривню витрат 1.3. Відносна економія (основних виробничих фондів, нормованих оборотних коштів,

	матеріальних витрат без амортизації, фондів оплати праці) 1.4.Загальна рентабельність 1.5. Зниження витрат на одну гривню товарної продукції
2.Показники ефективності використання праці	2.1. Темпи зростання продуктивності праці 2.2. Частка приросту продукції в результаті підвищення продуктивності праці 2.3.Економія живої праці річної кількості працівників (порівняно з умовами базисного року) 2.4. Відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці
3.Показники ефективності використання основних фондів	3.1.Фондовіддача 3.2. Виробництво товарної продукції на одну гривню середньорічної вартості нормованих оборотних коштів
4.Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	4.1.Матеріальні витрати (без амортизації) на одну гривню товарної продукції 4.2. Витрати найважливіших видів матеріальних ресурсів у натуральному виразі на одну гривню товарної продукції
5.Показники ефективності нової техніки	5.1.Зростання продуктивності праці 5.2.Зниження собівартості продукції 5.3. Відносна економія матеріальних ресурсів 5.4. Економічний ефект в результаті впровадження нової техніки
6.Показники ефективності	6.1.Питомі капітальні вкладення: на одиницю виробленої потужності (по найважливішим видам продукції), термін окупності капітальних вкладень.

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Успішні стратегії розвитку підприємств вимагають здійснення ефективної, дієвої та конкурентоспроможної економічної діяльності.

Основними факторами підвищення ефективності підприємств є:

- підвищення рівня технології, управління,
- удосконалення організації виробництва і праці,
- зміна обсягу і структури виробництва,
- поліпшення якості природних ресурсів.

Тільки правильне використання всіх цих факторів у сукупності може призвести до достатнього підвищення ефективності виробництва. Найбільш раціональна перспектива може бути об'єднана в рамках таких чотирьох підходів.

1) Ресурсний: коли економічні результати порівнюються з економічною оцінкою виробничих ресурсів, що використовуються у виробництві.

2) Заснований на витратах: коли економічні результати порівнюються з поточними витратами, безпосередньо пов'язаними з їх досягненням.

3) Ресурс-вартість: як випливає з назви, це свого роду компроміс між двома попередніми. Іншими словами, враховується як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат.

Однак застосування цього підходу має бути дуже виваженим і обережним через проблему подвійного рахунку та значний вплив галузевих характеристик (наприклад, фінансова інтенсивність, капіталомісткість, трудомісткість, трудомісткість).

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ АРІС».

2.1. Оцінка показників соціальної результативності операційної діяльності підприємства

Місцеперебування досліджуваного підприємства ТОВ «НВЦ АРІС» : 61177 м. Харків, вул. Золочівська, 1, воно було засновано у 1992 році.

Види діяльності підприємства:

22.22 Виробництво тари з пластмас

17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону

18.12 Друкування іншої продукції

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

Щоб зрозуміти масштаб діяльності підприємства, вкажемо деякі історичні віхи ТОВ «НВЦ АРІС». У 1997 році “Арїс” змінила напрямок діяльності і стала постачати пакувальні матеріали та обладнання провідним світовим виробникам. У 2005 році організовано власне виробництво пакування і випущено першу партію продукції. На той час у компанії працювало всього 20 осіб. У 2008 році економіка України постраждала від рецесії, і деякі компанії були змушені закритися. Перед підприємством стояла мета: подвоїти обсяг продажів. До кінця року мета була досягнута. У 2010 році компанія розширила виробництво упаковки та придбала виробниче обладнання для упаковки Doірак, щоб забезпечити стабільне виробництво. Перший Doірак було випущено того ж року.

У 2011 році підприємство відкрило інтернет-магазин готової стандартної упаковки. Компанія першою на українському ринку запропонувала стандартну універсальну упаковку, особливо для кави. Однак зараз його все частіше купують підприємці з різних галузей. У вересні 2014 року компанія знову придбала власне виробництво з ламінування плівки та друку (машини глибокого друку, сольвентні та безсольвентні ламінатори). До

цього компанія спеціалізувалася на виробництві упаковки. Потім, у 2014 році, компанія всерйоз вийшла на ринок як виробник із замкнутим циклом друку, ламінування, виробництва рулонного матеріалу і випуску готової упаковки. У результаті ми змогли багаторазово збільшити обсяг продажів. У 2014 і 2015 роках компанія брала участь у європейських виставках і почала отримувати перші замовлення за кордоном.

У 2016 році створили дойпак у вигляді "вузької поясної сумки" і перемогли з ним у професійному конкурсі "Українська зірка упаковки-2017". У 2017 році компанія стала українським лідером за сортами упаковки та обсягом продажів, виробляючи 10-11 мільйонів упаковок на місяць. У 2017 році компанія також розробила гнучкі реторт-упаковки (пакети), які можна "готувати", повністю замінивши банки. Для наших клієнтів, які є виробниками військового харчування, готових до вживання продуктів харчування та кормів для тварин. Наприкінці 2017 року першими в Україні почали виробляти сумки з плоским дном - новий тренд у Європі та США.

Операційна діяльність ТОВ "НВЦ АРІС" - це основні види діяльності, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (сучасних пакувальних матеріалів, робіт і послуг), які забезпечують основну частку доходу і є основним джерелом формування вартості підприємства. Тому управління ефективністю операційної діяльності є пріоритетом для керівництва підприємства. Основними завданнями при аналізі ефективності діяльності ТОВ "НВЦ АРІС" є:

- визначення ступеня впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників на ефективність роботи підприємства;
- вивчення складу і структури прибутку в динаміці;
- оцінка абсолютних і відносних показників формування прибутку від різних видів діяльності;
- виявлення чинників, що впливають на розмір прибутку, і кількісний вимір їхнього впливу на показники ефективності;
- оцінка ефективності розподілу чистого прибутку підприємства;

- виявлення резервів для збільшення прибутку та рентабельності;
- оцінка підходу підприємства до використання можливостей для збільшення прибутку і рентабельності;
- розроблення заходів щодо використання резервів.

Для діагностики та аналізу використовується SWOT-аналіз, який є одним із найефективніших методів дослідження господарської діяльності ТОВ "НВЦ АРІС". Результати цього аналізу подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-матриця діяльності ТОВ "НВЦ "АРІС"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Постійна клієнтська база. 2. Широкий асортимент послуг, що надаються. 3. Наявність висококваліфікованих співробітників. 4. Чітке дотримання термінів виготовлення і доставки. 5. Високий рівень обслуговування. 6. Надійне співробітництво з різними компаніями. 7. Високоякісні послуги. 8. Індивідуальний підхід до кожного клієнта. 9. Високий творчий потенціал і креативність співробітників. 10. Наявність системи знижок. 11. Закріплення менеджера за кожним окремим замовником	1. Високі ціни на рекламні послуги. 2.Розбіжності співробітників при прийнятті рішень.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту. 2. Поява нових технологій. 3. Знижки постійним клієнтам. 4. Розширення на міжнародному ринку. 5. Збільшення частки ринку і обсягів реалізації продукції. 6. Придбання нового обладнання.	2. Зростання цін. 3. Перенасичення ринку продукцією і послугами. 4. Зниження попиту на продукцію. 5. Електрична нестабільність 6. Політична нестабільність.

Джерело: підготовлено автором.

Необхідно проаналізувати можливості та загрози в зовнішньому середовищі, сильні та слабкі сторони у внутрішньому середовищі, порівняти зовнішні та внутрішні чинники і визначити можливі варіанти розвитку. Розрізняють такі варіанти.

Сильні сторони та можливості.

- Цей варіант показує, як ТОВ "НВЦ АРІС" може використовувати свої сильні сторони для реалізації можливостей.
- "Сильні сторони та загрози". Як використовувати сильні сторони організації для усунення загроз і уникнення несприятливих ситуацій.
- "Слабкі сторони та можливості". Як можливості зовнішнє середовище компанії може допомогти усунути слабкі сторони компанії.
- "Слабкі сторони та загрози" Загрози посилюють слабкі сторони організації і тому найяскравіше показують несприятливий розвиток ТОВ "НВЦ АРІС".

"Сильні сторони" і "Можливості":

1. Знання сегмента ринку, в якому працює ТОВ "НВЦ АРІС", дає йому змогу забезпечити статус "постійного клієнта" у великої кількості покупців, і, відповідно, пропонувати їм знижки.
2. Беручи участь у різноманітних заходах, тендерах і організаціях, ТОВ "НВЦ АРІС" може отримати нових клієнтів і налагодити співпрацю з різними підприємствами.
3. Встановивши сучасне обладнання, ТОВ "НВЦ АРІС" може виробляти продукцію вищої якості, що дає йому змогу конкурувати на ринку.
4. ТОВ "НВЦ АРІС" пропонує широкий спектр високоякісних послуг і пакувальних матеріалів, які завжди затребувані виробниками споживчих товарів.

Сильні сторони та загрози:

1. Підвищення рівня конкуренції на ринку може вплинути на клієнтську базу компанії. Конкуренти можуть співпрацювати на найвигідніших умовах і переманювати клієнтів у свою компанію.

2. Внаслідок інфляції, ТОВ "НВЦ АРІС" може бути змушена підвищити ціни на свої послуги, що може негативно вплинути на її клієнтів, які шукатимуть найвигідніші умови. "Слабкі сторони" і можливості. Компанія АРІС може розширити спектр пропонованих послуг і збільшити загальний ринок, тим самим ставши популярною не тільки в Україні, а й в інших великих містах інших країн і розширити сферу своєї діяльності.

Слабкості та загрози:

1. Більш високі ціни на матеріали ведуть до більш високих цін на послуги

2. Поява нових підприємств на ринку може призвести до плинності кадрів, оскільки у новостворених організацій можуть з'явитися вакантні місця з прийнятними умовами для співробітників.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації за допомогою SWOT-аналізу допомагає визначити всі найважливіші чинники, що впливають на функціонування ТОВ "НВЦ АРІС" і його здатність досягати поставлених цілей і отримувати відповідні результати.

З огляду на зовнішні чинники та внутрішні можливості, ТОВ "НВЦ АРІС" здатне розробити стратегію розвитку та диверсифікації, яка дасть йому змогу найактивніше функціонувати на ринку серед безлічі організацій.

За останні роки ТОВ "НВЦ АРІС" домоглося великих успіхів, і у великих містах інтернет став невід'ємною частиною життя, діяльності та культури сучасного молодого покоління.

Як наслідок, багато підприємств переносять свої комунікації в інтернет-середовище, використовуючи мобільність, легкість доступу та "дешевизну" контактів, як індикатори.

З метою отримання більш точної картини ситуації на зовнішніх ринках проводиться PEST-аналіз. Розглянемо фактори, що впливають на розвиток ТОВ "НВЦ АРІС" згідно цього аналізу.

Політичні, економічні, соціальні, науково-технічні.

1. Політичні - введення воєнного стану та ситуація в країні ускладнили роботу компанії. Разом з тим, державні органи влади намагалися максимально допомогти виробникам у цій складній ситуації:

- а. Правова база - закони, прийняті після 24 лютого 2022 року.
- б. Компенсація за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.
- в. Тимчасове переміщення підприємств.
- г. На порталі "Дія" можна подати заявку на отримання грантів на розвиток бізнесу від держави.

д. Доступні кредити під 5-7-9%.

е. Кредитні програми для підприємств-експортерів.

2. Економічний;

а. Економічна криза та її наслідки.

б. "плаваючі" витрати на надання послуг.

3. Соціальний:

а. Міське населення скорочується, але попит на продукти харчування зростає, а отже, зростає і попит на пакувальні матеріали.

б. Попит на продукти харчування зростає, а отже, зростає і попит на пакувальні матеріали.

с. Попит на продукти харчування зростає.

4. Науково-технічний:

а. розвиток технологій виробництва, сировини та матеріалів

б. поява нових засобів масової інформації, методів і способів розповсюдження (автоматизація бізнес-процесів)

с. розвиток інтернет-середовища та зміни у сфері комунікацій.

Результати PEST-аналізу свідчать, що співвідношення загроз і можливостей є приблизно рівним.

ТОВ "НВЦ "АРІС" потребує зниження ступеня ризику щодо загроз, але те, що наразі робиться керівництвом, свідчить про стабільність та високий професіоналізм управлінської команди. Тому для досягнення цілей дослідження необхідно побудувати узагальнену систему показників операційної діяльності підприємства, що найбільш повно характеризують основні параметри ефективності, відповідно до "Стратегії економічного розвитку України" (2012 р.) операційної системи ТОВ "НВЦ "Аріс" цією метою за результатами проведених досліджень уточнюється зміст результатів отриманих позитивних ефектів та витрати, понесені на досягнення цих результатів.

2.2. Діагностика показників економічної результативності операційної діяльності

Система діагностики включає показники, що розраховуються на основі інформації внутрішнього управлінського обліку, та показники, щорозраховуються на основі спеціальних апаратних засобів та статистичних вимірювань, які дають змогу в цілому оцінити ефективність використання цих елементів та загальну ефективність бізнес-системи компанії "НВЦ "Аріс". Таким чином, економічна ефективність - це відносна величина, отримана шляхом зіставлення результату з витратами і ресурсами.

Тепер проаналізуємо фінансові показники ТОВ «НВЦ АРІС» (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу виробництва та реалізації продукції ТОВ «НВЦ АРІС»

Показник	Вартість в базових цінах, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020
Залишок продукції на початок року	5046	45888	30141	40842	-15747

Виробництво	282792	34606	732036	-248186	697430
Залишок продукції на кінець року	45888	30141	43707	-15747	13566
Реалізована продукція	241950	358353	718470	116403	360117

Джерело: сформовано автором згідно даних ТОВ "НВЦ АРІС"

Аналізуючи дані таблиці 2.4, бачимо, що з кожним роком відбувається зростання випуску продукції за період 2019-2021 років.

Рівень цього показника збільшився на 449244 тис. грн., що з використанням виробництво більш досконалих технологій і менш дорогої сировини. Також відбувається зростання реалізованої продукції, що свідчить про збільшення економічної ніші над ринком збуту.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів з'ясував, що у 2019 р. порівняно з 2020 р. середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 38,67% внаслідок збільшення виручки на 48,11 % та середньооблікової чисельності персоналу на 15 осіб.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. рівень цього показника збільшився на 102,99 % коштом збільшення виручки на 100,49 % та зниження середньооблікової чисельності на 5 осіб. У 2020 р. порівняно з 2021 р. відбулося збільшення цього показника на 181,49 % внаслідок збільшення рівня виручки на 196,95 % та збільшення чисельності персоналу на 5, 45 %.

Середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 51,96 % у 2020 р. стосовно рівня цього показника у 2019 р., у 2021 р. порівняно з 2020 р. приріст цього показника становив 95,94 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. досліджуваний показник збільшився на 197,74%. Це сталося через збільшення обсягу виручки, а також зниження середньооблікової чисельності основних працівників.

Рівень середньоденного виробітку працівників за період 2019-2021 років збільшився на 1873,7 грн (або на 197,74%), в основному, через збільшення показника виручки на 196,95% за період, що розглядається.

Рівень середньогодинного виробітку працівника у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. збільшився на 100,61 грн (або 56,47%). Це сталося, переважно, внаслідок зниження чисельності основних працівників на 15 осіб та збільшення обсягу виторгу на 48,11%. У 2021 р. в порівнянні з 2020 р. приріст даного показника склав 98,81% (або 275,48 грн). В основному, через збільшення обсягу виторгу на 100,49%, зниження середньої тривалості робочого дня на 1,06%.

У 2021 р. порівняно з 2019 р. цей показник збільшився на 376,1 грн внаслідок збільшення обсягу виторгу на 476520 тис. грн. Зниження чисельності основних працівників на 2 чол., а також зниження середньої тривалості робочого дня на 4,29%.

Таблиця 2.5 відображає динаміку показників ефективності використання основних засобів ТОВ «НВП АРІС» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.5.

*Динаміка показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «НВП АРІС» за 2019-2021 роки*

Показники	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020
Обсяг продаж	грн.	241950	358353	718470	116403	360117
Прибуток	грн.	26145	21333	31632	-4812	10299
Середньорічна вартість основних фондів	грн.	35529	46101	56454	10572	10353
Середньорічна вартість активної частки ОФ	грн.	18993	28761	41109	9768	12348
Фондовіддача	тис. грн.	6,81	7,77	12,73	0,96	4,95
Фондовіддача активної частки ОФ	грн.	12,74	12,46	17,48	-0,28	5,02
Фондоємність	грн.	0,15	0,13	0,08	-0,02	-0,05
Фондорентабельність	%	73,59	46,27	56,03	-27,31	9,76

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «НВП АРІС».

З даних таблиці 2.5 видно, що з аналізований період відбулося збільшення показника фондівдачі основних засобів. Так, фондівдача збільшилася в 2020 р. порівняно з 2019 р. на 0,96 грн., а в 2021 р. порівняно з 2019 р. відбулося збільшення рівня фондівдачі на 5,92 грн. обумовлено перевищенням темпів виручки над темпами зростання основних засобів. Одночасно зі збільшенням фондівдачі спостерігалось зниження фондомісткості. Фондомісткість продукції знизилася з 0,15 грн. у 2019 р. до 0,108 грн. 2021 р. (на 0,07 грн.). У 2021 р. порівняно з 2019 р. відбулося зниження показника фондорентабельності на 17,56%.

Проведемо аналіз фінансових результатів, користуючись даними ТОВ «НВЦ АРІС» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

*Динаміка фінансових результатів ТОВ «НВЦ АРІС»
за 2019-2021 рр., тис. грн.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення(+,-)	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020
Валовий прибуток, тис. грн	26145	21333	31632	-4812	10299
Фінансовий результат від основної операційної діяльності	2919	-6279	-4833	-9198	1446
Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	-2343	-2244	-5688	99	-3444
Загальний фінансовий результат від операційної діяльності	576	-8523	-10521	-9099	-1998
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	-321	-669	10068	-348	10737
Фінансовий результат від загальної операційної діяльності	-915	-7221	-2859	-6306	4362
Чистий збиток	-915	-7221	-2859	-6306	4362
Рентабельність діяльності, %	-0,51	-2,45	-0,96	-1,94	1,49

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «НВЦ АРІС»

Визначивши значення терміну економічна ефективність, можна розглянути її систему показників, яка наведена в табл. 2.1.

Як видно з таблиці 2.6, для підприємства за аналізований період не зберіглося зростання прибутку. Фінансовий результат від операційної діяльності за період із 2019 по 2021 роки знизився на 7752 тис. грн. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування за 2021 р. становив -2859 тис. грн., що на 1944 тис. грн. менше, ніж в 2019 р. Показник чистого прибутку у 2021 р. становив -2859 тис. грн., що у 1944 тис. грн. менше, ніж у 2019 р. Це свідчить про те, що підприємство зазнає збитків (знижується ефективність діяльності) від операційної діяльності.

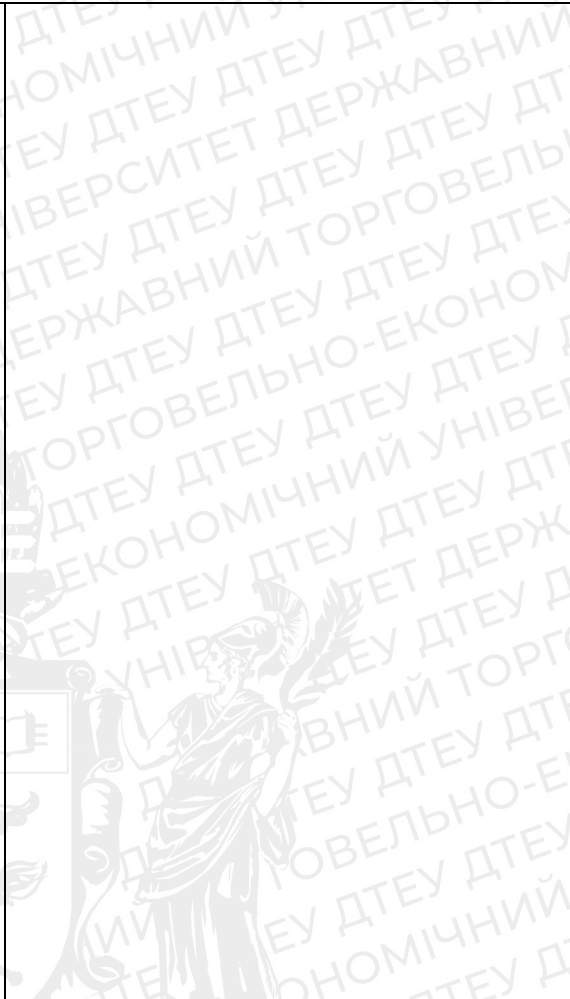
Але не слід забувати, в якій ситуації перебували економіки не лише України, а й багатьох інших країн – період епідемії та локдаунів. Ось вам приклад негативного впливу зовнішнього чинника, який позначився на фінансовому результаті підприємства. Але підприємство вийшло на зовнішні ринки та посіло певне місце на ринку.

Оскільки результати та ефективність діяльності ТОВ "НВЦ АРІС" залежать від низки факторів, що мають як позитивний, так і негативний вплив, дуже важливим є систематизація їх класифікації з метою здійснення комплексної оцінки показників. Проаналізовано низку факторів, що впливають на економічну ефективність обраного підприємства, як внутрішніх, так і зовнішніх. Всі фактори впливу відображені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

*Фактори впливу на економічну ефективність для підприємства
ТОВ "НВЦ АРІС"*

Внутрішні	Зовнішні
- Маркетингова сфера: номенклатура і асортимент продукції, ринки збуту, якість, ціноутворення, реклама, обсяги виробництва, чинники конкурентоздатності продукції; інноваційна політика - Фінансова сфера: управління	- державного втручання; - фінансово-валютні; - економічні та кон'юктурні; - науково-технічні; - екологічні; - форс мажорні (стихійні лиха, війна, фінансова криза)

фінансовими ресурсами, а саме власним і позиковим, основним і оборотним капіталом, оборотністю, рентабельністю, кредиторською і дебіторською заборгованістю, кредитоспроможністю, ліквідністю - Операційна сфера: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістика, управління якістю, організація роботи внутрішніх служб - Управління персоналом: склад, рівень підготовки, мотивація і кваліфікація персоналу; система оплати праці, матеріального і соціального стимулювання персоналу; психологічні; особистість керівника - Антикризисний менеджмент: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом - Сфера ризиків: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом для запобігання ризиків	
---	---

Джерело: сформовано автором

Після розгляду перелічених вище чинників, що впливають на ефективність підприємств, визначають основні чинники, що підвищують ефективність виробництва. Таким чином, усі заходи щодо підвищення ефективності підприємства взаємозалежні. Однак найважливішими є чинники, визначені в третій групі (напрямок), оскільки їх мобілізація передбачає вплив на дві попередні групи [4]. Тому розробка або зміна систем управління є першим завданням.

Успішні стратегії розвитку підприємств вимагають здійснення ефективної, дієвої та конкурентоспроможної економічної діяльності. Основними факторами підвищення ефективності підприємств є: підвищення рівня технології, вдосконалення управління, організації виробництва і праці,

зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості використаної сировини.

Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ АРІС»

3.1. Напрями вдосконалення соціальної результативності операційної діяльності підприємства

Рекомендуємо важливі кроки, без яких операційна ефективність обраного підприємства не може бути підвищена. Розберемо їх більш детально нижче.

1. Удосконалити систему управління ТОВ «НВЦ АРІС»:

Систему управління потрібно вибудовувати через:

- цілепокладання; дерево цілей – планування важливий крок для змін в управлінні;
- дерево KPI;
- побудова нормальної системи бюджетування та планування;
- побудова управлінського обліку.

Усі бізнес-процеси підприємства слід планувати в єдиній парадигмі, найкраще їх автоматизувати та зв'язати між собою. Так підприємство зможе точніше відстежувати досягнення цілей, а як наслідок – результатів.

2. Знизити постійні витрати:

Для зниження постійних витрат можна використати різні методи:

- законсервувати частину виробничих майданчиків та здати в оренду під склади площі, що не використовуються;
- розширити відсутні потужності або скоротити надлишкові,
- скоротити фонд оплати праці – за рахунок оптимізації;

3. Передати на аутсорсинг допоміжні функції:

Спеціалізовані компанії, як правило, виконують допоміжні для власного бізнесу функції ефективніше, ніж це робить саме підприємство. Наприклад, передача функцій офісного друку знижує витрати на утримання штату системних адміністраторів та позбавляє необхідності купувати витратні матеріали.

4. Оптимізувати закупку сировини:

Якщо підприємство матеріаломістке, правильно управляє закупівлями, вона може суттєво знизити витрати та потребу в оборотному капіталі. З одного боку, підприємству важливо забезпечити правильне планування потреб у сировині та матеріалах за обсягами та термінами постачання – щоб закуплені матеріали не стали мертвим вантажем. Наприклад, після будь-якого будівництва залишаються матеріали на велику суму, з якими нічого не можна зробити, тобто по суті неліквідні [11].

5. Автоматизувати бізнес-процеси:

Для повного бачення та контролю бізнесу підприємства нерідко вдаються до автоматизації процесів. При проведенні автоматизації іноді допускається більше помилок, ніж під час бізнесу. Часто вважають, що впровадження системи – це вирішення проблеми. Але треба розуміти, що система сама собою проблему не вирішує, вона її автоматизує. Підприємство має чітко розуміти, які процеси потрібно автоматизувати та яким чином. Сьогодні підприємства почали все частіше залучати до проектів спеціалістів-методологів, які знають, як і навіщо побудувати логіку того чи іншого процесу, а також встановити зв'язок із суміжними процесами.

6. Залучення всіх підрозділів до управління ефективністю ще одна рекомендація управлінцям цього підприємства.

Якщо правильно побудувати систему прийняття рішень, можна залучити до управління економічною ефективністю далеких від економіки співробітників. Наприклад, головний інженер може оцінити внутрішню норму доходності (IRR) або чисту наведену вартість (NPV) проекту щодо заміни обладнання. Коли ви запропонуєте порахувати їх самостійно, він навряд чи буде задоволений. Але якщо дати йому правильний інструмент, куди досить просто внести дані щодо споживання енергоресурсів, матеріалів та інших витрат на старе та нове обладнання, він по-іншому погляне на свої компетенції. А підприємство отримає обґрунтовану модель для ухвалення рішення [15].

Те саме з продажами. Продавець під час переговорів може використовувати калькулятор ефективності контракту, куди треба внести його параметри – обсяг, ціни, строки постачання, умови оплати. І вже на їх основі буде розраховано економічну ефективність контракту.

При падінні її нижче граничних значень продавець може запропонувати клієнту інші умови оплати, змінити обсяг чи ціну продукції.

Отже, економічна ефективність договору залишатиметься потрібному рівні. Як показує практика, навіть у великих західних компаніях продавці орієнтовані лише на обсяги відвантаження та абсолютно не стежать за собівартістю.

3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення економічної результативності операційної діяльності

Обґрунтуємо економічними висновками вказані напрями оптимізації операційної діяльності для збільшення результативності.

1. Зниження витрат:

Для зниження постійних витрат можна використати різні засоби, дані відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Розрахунок прибутку при зниженні витрат ТОВ «НВЦ АРІС»

Види зниження витрат	Скорочення	Оплата за одиницю, грн.	Сума за місяць, грн.	Дохід за рік, грн.
Оптимізація площі здача в оренду невикористаної площі	100 кв. м	100	10000	120000
Оптимізація фонду оплати праці	5 осіб	6500	32500	390000
Всього				510 000

Джерело: розроблено автором

- законсервувати частину виробничих майданчиків та здати в оренду під склади – дохідна частина складає за рік 120000 грн.

- скоротити фонд оплати праці (яких 5 осіб слід скоротити???) – економія за рік складає 390000 грн.

Використання лише цього прийому дає 510 000 грн. в рік.

2. Передача на аутсорсинг деяких функцій: передача функцій офісного друку знижує витрати на утримання штату системних адміністраторів та позбавляє необхідності купувати витратні матеріали. Детальніше у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Порівняння ефективності аутсорсинга та власних можливостей

Види функцій	Один вимір, осіб	Заробітна плата за місяць, грн.	Сума за місяць, грн.	Витрати за рік, грн.
Власний відділ дизайну	5	10000	50000	600000
Аутсорс-дизайн агенція	1	15000	15000	180000
Різниця				420000

Джерело: розроблено автором.

Це показник того, як можна керувати вартістю функції — економія за рік — 420000 грн.

3. Оптимізація закупівлі сировини та складських запасів.

Цей напрямок пов'язаний з першим напрямком: оптимізація закупок сировини дає вільну площу, яку можна здавати в оренду та зменшує необхідність вкладати оборотні активи в закупівлю надлишкового матеріалу.

З погляду вартості також багато прикладів того, як підприємства закуповуються за неоптимальними цінами.

При цьому вже давно існують інструменти, що дозволяють консолідувати потреби різних підрозділів у закупівлі, моніторити ринкові ціни, домовлятися з постачальниками та отримувати найкращі умови.

Наприклад, багато великих підприємств намагаються знизити витрати на зберігання матеріалів. Використання ABC-аналізу складських запасів оптимізує витрати на сировину.

Постачальник зберігає їх запаси на складах, іноді орендованих з їхньої території. Виходить, постачальник є відповідальним за те, щоб необхідна номенклатура завжди знаходилася на складі в потрібному обсязі.

4. Автоматизація бізнес-процесів:

Вибір інструментів та його конфігурацій також грає значної ролі. Наприклад, деякі підприємства помиляються, коли вибирають одну платформу для автоматизації всіх бізнес-процесів.

Існують окремі інструменти для автоматизації конкретних функцій (таких, як управління виробництвом, взаємини з клієнтами, бюджетування та ін.).

Оскільки ERP-система в силу своєї універсальності не є найкращою в окремих галузевих рішеннях, то впровадження спеціалізованої системи (наприклад, CRM) буде кращим за будь-який аналогічний модуль, який є в ERP-системі. Залежно від виду діяльності та завдань компанії необхідно побудувати свій IT-ландшафт та знайти баланс між ERP та спеціалізованими рішеннями.

Розрахунок економічної ефективності автоматизації в порівнянні зі штатом працівників у таб. 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок ефективності автоматизації бухгалтерії на підприємстві

Види функцій	Один вимір, осіб	Заробітна плата за місяць, грн.	Сума за місяць, грн.	Витрати за рік, грн.
Власний відділ бухгалтерії	5	10000	50000	600000
Програмне забезпечення для бухгалтерії	одноразово	18000	18000	18000
Інсталяція	одноразово	10000	10000	10000
Різниця				572000

Джерело: розроблено автором.

Вартість програмного забезпечення (ПЗ) для автоматизації бізнес-процесів та інсталяція ПЗ надає результативність 572000 грн в рік, та заміняє декілька працівників бухгалтерії та менеджерів середньої ланки.

Зроблені розрахунки як напрямки вдосконалення операційної діяльності підприємства переконливо показують, що потенційний прибуток може бути 1502000 грн. за рік. Що дорівнює 46% від валового прибутку за 2021 рік.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, розглянувши дану тему, можна зробити наступні висновки.

Підсумуємо, що результати підприємства залежать від ухвалення рішень щодо резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності.

Звісно, пропонована галузь аналітичних досліджень не є вичерпною, і її обсяг залежить від вимог користувачів аналітичної інформації, поточних потреб і специфікації організації. Найперспективнішими і мало вивченими напрямками аналітичних досліджень господарської діяльності підприємств, що потребують методичного забезпечення, є оцінка процесу реінжинірингу основної діяльності підприємства, аналіз ефективності інновацій, оцінка взаємозв'язку конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом, аналіз соціального розвитку підприємства, аналіз ресурсного потенціалу підприємства.

Його розглядають як комплексний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу компанії.

Аналіз операційної діяльності ТОВ "НВЦ "Аріс" проводився за допомогою SWOT- і REST-аналізу, які дають змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства.

Економічна рентабельність оборотних активів також має позитивну тенденцію і збільшується.

Рентабельність чистого капіталу також збільшується у 2021 році.

Усі показники рентабельності мають позитивну тенденцію, що свідчить про те, що прибутковість підприємства зростає, а ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів поступово збільшується, що говорить про задовільний рівень операційної діяльності на товаристві.

Для ТОВ «НВЦ Аріс» рекомендовано, що для утримання лідируючого становища на ринку:

- Удосконалити систему управління.
- Знизити постійні витрати.
- Передати на аутсорсинг допоміжні функції.
- Оптимізувати закупки сировини.
- Автоматизувати бізнес-процеси.

Оптимізація операційної діяльності за рахунок використання вказаних напрямків дає додаткового прибутку приблизно 46% від валового прибутку за рік. Причому не всі управлінські рівні були розглянуті.

Аналіз та планування рішень в цьому напрямку є роботою кожного дня для менеджменту підприємства.

Як конкурентна стратегія для підприємств на ринку, найбільш прийнятною стратегією для формування конкурентної переваги ТОВ "НВЦ Аріс" є стратегія диференціації. Це має вирішальне значення, і на них мають бути спрямовані зусилля стратегічного менеджменту підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев, Г. Л., Бойчик І.М. Конкурентные преимущества фирмы . Економіка підприємства : Навч. посіб. [вид. 2-ге, доп. і перероб.]. К.: Атіка, 2013. 316 с.
2. Гетьман О.О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. [2-ге вид.]. К.: Центр учбової літератури, 2013.
3. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.
4. Сідун В.А. Економіка підприємства : Навч. посіб. / В.А.Сідун, Ю.В. Пономарьова. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 432 с.
5. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2014. 245 с.
6. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. Та доп.]. – К.: КНЕУ, 2014. 313 с.
7. Веретинников В.І. Управління проектами / Веретинников В.І., Тарасенко Л.М., Гевлич Г.І. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 280 с.
8. Волкогонова О. Складові стратегічного управління / Ольга Волкогонова // Менеджмент та менеджер. - 2008.
9. Балакірева О. Вплив соціально-економічної нерівності на економічну поведінку населення України / О. Балакірева, О. Ноур // Економіка України – 2011. - No11.
10. Бутенко Н. Ю. Організаційна поведінка. / Н. Ю. Бутенко, Л. М. Хоменко, А. Є. Черпак ; за заг. ред. Н.Ю. Бутенко. – К. : КНЕУ. 2016. 280 с.
11. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Гевко І. Б. – К. : Кондор, 2005. 222 с.

12. Гелловей Л. Операційний менеджмент: принципи та практика [Пер. з англ.] / Л. Гелловей : 2001. 380 с.
13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
14. Ватаманюк З. та ін. [за ред. З. Ватаманюка, С. Панчишина]. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка. К. : Видавничий дім «Альтернативи», 2017.
15. Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов – К. : «Центр учбової літератури», 2018. 580 с.
16. Іванов С. Оперативне планування виробництва: особливості та організація в сучасних умовах / Сергій Іванов // Банківська справа. – 2006. – № 2. – С. 25–33.
17. Івахів Ю. Метод ABC-аналізу: доцільність застосування / Ю. Івахів, І. Спільник // Економічний аналіз. – 2008. – Випуск 3.
18. Керівництво з питань проектного менеджменту. / [пер. з англ. / під ред. С. Д. Бушуєва]. – [2-е вид., перероб.]. – К. : Видавничий дім «Деловая Украина», 2000
19. Хоружий Г.Ф. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність: монографія / за ред.. Г.Ф. Хоружого. – К.: УБСНБУ, 2009. – 255с
20. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Лепейко Т.І., Миронова О.М. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 236 с.
21. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 2003. 278 с.
22. Бланк І. А. Торговий менеджмент / І.А. Бланк. - Київ: УФІМБ, 2008. 440 с.

23. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М.Д. Білик // Фінанси України. - 2005. - № 3. – С. 117-129.

24. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О.І. Олексюк. — Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «К. — К.: КНЕУ, 2008. 362 с

25. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства /М.І. Небава, О.О. Адлер, В.О. Козловський. — Вінниця: ВНТУ, 2010. 132 с.

26. Котляр М.Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів // Фінанси України. – 2005. – №1.

27. Загальнотеоретичні передумови застосування методів кореляційно-регресійного аналізу економічних явищ.

28. Волкогонова Ольга. Слагаемые стратегического управления / Ольга Волкогонова // Менеджмент и менеджер. – 2008.

29. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2014.

30. Бойчик І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І.М. Бойчик. – [вид. 2-ге, доп. і перероб.]. – К.: Атіка, 2013.

31. Маренич Т.Г. Об'єктивна оцінка витрат як основа вдосконалення управління економікою / Т.Г. Маренич // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Х. : ХНТУСГ, 2010. – Вип. 99. – С. 3–16.