

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи показників ефективності організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 9 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Зайцевої Ольги
Юріївни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ПЛАН

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТВА .	6
1.1. Поняття та сутність системи показників ефективності організації	6
1.2. Методичні підходи до процесу формування системи показників ефективної діяльності підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	23
2.1. Загальна характеристика підприємства й сфери його діяльності	23
2.2. Аналіз та оцінка показників ефективності та формування системи показників підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	37
3.1. Впровадження вдосконаленої системи показників в роботу організації	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання, мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища в організаціях велика увага приділяється проблемам ефективності, якості та результативності управління. Від того, наскільки ефективний менеджмент компанії, залежить ефективність діяльності підприємства в цілому, можливості та динаміка розвитку підприємства, а також його інвестиційна привабливість.

Ефективність менеджменту, перш за все, відображає результативність управлінської діяльності, яка визначається як відношення отриманих результатів до витрат, які супроводжують їх отримання. При цьому економічна ефективність відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічна ефективність управління характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування системи управління.

Це рівень автоматизації робочих місць керівників, загальний обсяг управління, рівень технічної оснащеності керівників тощо. З іншого боку, ефективність системи управління характеризується показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства: розмір прибутку, обсяг виробництва, коефіцієнти автономії, собівартість, рентабельність, фінансова стійкість, рівень ліквідності, маневреність, циркуляція та ін.

Процедура оцінювання ефективності системи управління підприємством ставить проблему вибору методу, а також системи показників, на основі яких вона має здійснюватися.

На сучасному етапі свого розвитку світова економіка перебуває в досить складній ситуації. Існує багато факторів (геополітичні кризи, економічна невизначеність, дисбаланс економічних відносин), які різною мірою впливають не тільки на світову економіку, а й на фінансову стійкість підприємств усіх

галузей. Багато сучасних економістів у своїх працях приділяють особливу увагу вивченню самого поняття фінансової стійкості та засобів, що її забезпечують, оскільки досі немає її чіткого визначення.

Теоретико-методологічні основи підвищення фінансової стійкості підприємства розглядали такі вчені, як Бланк І.О., Базилінська О.Я., Голубєва Т.С., Безбородова Т.В., Куцик П.О, Корінка М.Д., Гадзевич О.І., Маркін Ю.П. та інші. Проблема стратегічного управління фінансовою стійкістю описана в працях В. О. Василенка, Д. Кемпбелла, Ю. Лукашевича, Дж. Стоунхауса, Б. Х'юстона та багатьох інших.

Актуальність обраної теми дослідження пояснюється тим, що необхідність стратегічного здійснення діяльності в умовах відносної дефіцитності основних ресурсів і коливань попиту стала реальністю для більшості великих і середніх підприємств.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій щодо формування системи показників ефективності організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати поняття та сутність системи показників ефективності організації;
- вивчити методичні підходи до процесу формування системи показників ефективної діяльності підприємства;
- дати характеристику підприємства й сфери його діяльності;
- проаналізувати та оцінити основні показники ефективності та формування системи показників підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- описати вдосконалення процесу формування системи показників ефективності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Об'єктом дослідження є процес формування системи показників ефективності організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи показників ефективності організації на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні основних напрямів у формуванні стратегії фінансової стійкості підприємства та вдосконалення процесу формування системи показників ефективності на підприємстві.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання у діяльності ТОВ «Епіцентр К» поданих пропозицій щодо системи показників ефективності підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТСТВА

1.1. Поняття та сутність системи показників ефективності організації

Найбільш вживаним показником ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до загальних витрат на управління.

Ефективність менеджменту — показник результативності управлінської діяльності, який визначається як відношення результатів, отриманих від застосування певних важелів управління в організації, до витрат, які супроводжують їх придбання. В менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

До кількісних показників ефективності системи управління відноситься економія живої і закладеної в ній праці, яка полягає в зниженні трудомісткості при виконанні управлінських операцій і процедур. Мова йде про скорочення в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи управління є відношення сукупного результату виробництва (обсяг реалізації продукції, сума валового прибутку) до чисельності працівників апарату управління [1, с. 249-250].

Ефективність управління залежить також від системності дій працівників функціональних управлінь і відділів, від раціонального розподілу повноважень і обов'язків між ними, від ступеня досконалості управлінських процедур і т.д.

З огляду на це, для оцінки роботи управлінського персоналу використовуються показники якості, що характеризують специфіку управлінської праці.

Часто виникає необхідність оцінки не тільки ефективності всієї системи управління, а й ефективності роботи окремих її працівників, що дозволяє

керівництву визначити їх внесок у загальні результати діяльності підприємства та внести відповідні зміни в систему мотивації їхньої праці.

Система оцінки роботи керівників різних рівнів управління та функціональних сфер передбачає:

- експертне визначення важливості кожного показника в їх загальній кількості (сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1);
- визначення в контексті загальної стратегії організації цілей окремих підрозділів та їх оформлення у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження;
- визначення вищим керівником наприкінці планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретним структурним підрозділом, яким керує керівник, робота якого оцінюється [2, с. 136-138].

Ефективність — це відношення обсягу виробництва до витрат. Це класичний метод визначення узагальнюючого показника економічної ефективності управлінської праці.

Ефект може бути позитивним, якщо результат наближається до ідеального стану, задовольняє цільову функцію та відповідає системі обмежень [3]. Але він може виявитися негативним, якщо не вдається досягти мети певними засобами.

Ефективність управління — відносна характеристика результату діяльності конкретної системи управління. Вона відображається в різних показниках, а саме як об'єкт управління та управлінська діяльність (суб'єкт управління) [4].

З поняттям ефективності виробничої діяльності підприємства тісно пов'язане поняття управління ефективністю. Забезпечення високого рівня ефективності та швидкий розвиток в конкурентному середовищі є головними умовами ефективного функціонування будь-якого підприємства. В економічних умовах надійність системи стратегічного управління залежить від стабільного

функціонування, зростання економічного потенціалу та значущості підприємства [5].

У процесі управління використовуються такі ресурси як: людські, матеріальні, інформаційні та фінансові. Залежно від того, наскільки з користю вони використовуються, досягається той чи інший результат [6-13].

Кінцевий результат управління в літературі зазвичай називають ефектом управління. Ефект є результатом вжитих заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства в цілому [14]. Складові управлінського ефекту наведені на (рис. 1.1)

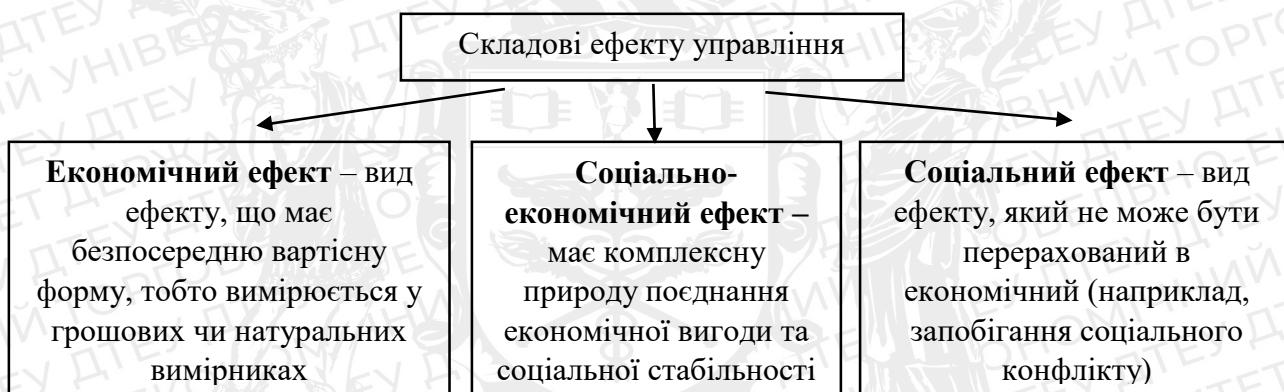


Рис.1.1. Складові ефекту управління [15].

Ефективність управління включає аналіз:

- управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, які використовує система управління;
- витрат на управління, які визначаються складом, організацією, об'ємом і технологією робіт по реалізації відповідних функцій управління;
- характеру управління праці;
- ефективності діяльності людей в процесі роботи організації, реалізації інтересів, досягнення окремих цілей.

Взаємозв'язок основних складових успішного підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок основних складових успішного підприємства [16].

Існують різні види ефективності управління, основні зображено на рис. 1.3:



Рис.1.3. Види ефективності управління [17]

Результати та ефективність управління загалом залежить від багатьох факторів. Основні фактори, що впливають на управління ефективністю зображено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Основні фактори, що впливають на управління ефективністю [18].

При визначенні ефективності управління підприємством слід керуватися такими принципами:

1. Ефективність управління є одним із аспектів ефективності самого підприємства, тому її розрахунок повинен базуватися на загальноприйнятих методиках оцінки ефективності нового обладнання, капітальних вкладень тощо.

За тривалістю впливу:

- фактори, вплив яких відчувається протягом тривалого часу (технічний рівень виробництва, стиль управління тощо);
- фактори, що діють короткочасно (неявка, простій, порушення трудової дисципліни тощо).

За характером впливу:

- інтенсивні – забезпечують підвищення ефективності управління шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів: удосконалення організації праці працівників управління та поліпшення її умов, навчання керівного персоналу;
- екстенсивні – включають залучення додаткових ресурсів: збільшення чисельності управлінського персоналу, розширення технічного оснащення роботи менеджерів на якісно незмінній основі.

За своїм змістом:

- науково-технічний (рівень механізації та автоматизації праці);
- економічні (система матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності);
- організаційні (раціональна структура апарату управління, персонал, трудова дисципліна тощо);
- соціально-психологічні (мотивація праці, міжособистісні стосунки) тощо.

За формою впливу:

- Прямі (кваліфікація персоналу, стан обладнання) – безпосередньо впливають на ефективність управлінської роботи;

- Непрямий (психологічний клімат, групова динаміка) – впливають опосередковано.

2. Оцінюючи інвестиції, завжди необхідно враховувати часову різницю між інвестиціями та прибутковістю, що дуже важливо для заходів з удосконалення менеджменту, які інколи сягають кількох років, особливо в галузях з тривалим виробничим циклом [19].

3. Специфіка управлінської праці полягає в тому, що вона характеризується результатами праці всього колективу, а не окремого працівника. Тому його слід оцінювати за впливом на роботу всього колективу підприємства чи окремого підрозділу.

4. Оцінка управлінської праці вимагає зіставлення конкретних даних. Визначити ефективність управління підприємствами різної спеціалізації неможливо [20].

Акцентуватимуть увагу на таких видах ефективності, як: організаційна, індивідуальна та групова. Завдання керівництва полягає в тому, щоб визначити можливості для вдосконалення кожного з них. В табл.1.1 наведено взаємозв'язок кожного виду ефективності та фактори, що впливають на їх розвиток.

Таблиця 1.1

Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень [21]

Індивідуальна ефективність	Ефективність групи	Ефективність організації
<i>Фактори</i>		
Здібності, мотивація, майстерність, відносини, знання, стрес	Відносини, лідерство, структура, ролі, статус, норми	Технології, зовнішні умови, культура, процеси, структура, вибір стратегії

Об'єктивна оцінка управління ефективністю дає змогу порівняти різні варіанти організації управління, дати їм оцінку, визначити шляхи розвитку, підвищити відповідальність керівників і підлеглих за результати їх праці.

1.2. Методичні підходи до процесу формування системи показників ефективної діяльності підприємства

Для правильного розуміння сутності забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств необхідно дати правильне визначення категорії «безпека».

Під забезпеченням слід розуміти сукупність методів і заходів, створення умов, які в сукупності сприяють нормальному перебігу економічних процесів, реалізації намічених планів підтримки стабільного функціонування економічної системи.

В ринкових умовах для забезпечення можливості економічного розвитку підприємства змушені постійно підвищувати та контролювати економічну ефективність своєї діяльності, тобто фактично керувати ефективністю.

Таким чином, завдання управління на кожному рівні управління (від економіки країни в цілому до підприємств та їх підрозділів) включає управління економічною ефективністю підконтрольної господарської одиниці.

Концепція управління економічною ефективністю підприємства повинна поєднувати в собі сутність категорії «економічна ефективність» і загальний зміст поняття «менеджмент». Управління з точки зору «класичного» менеджменту (Д. Дж. Рехман, М. Х. Мескон та ін.) – це «...процес об'єднання ресурсів для досягнення поставленої мети» [22, с. 216].

Управління – це спрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення його ефективного функціонування та подальшого розвитку.

Основною метою підприємства в області економічної ефективності є забезпечення можливого результату виробничої діяльності при мінімальних витратах, іншими словами, досягнення оптимального співвідношення результатів і витрат і, отже, досягнення оптимально можливого рівня економічна ефективність. З цих позицій управління економічною ефективністю

— це оптимальне поєднання ресурсів підприємства (праці, капіталу, матеріалів тощо) для досягнення бажаного рівня економічної ефективності.

Управління, на думку сучасних учених О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельника, - це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Таким чином, процес управління охоплює такі функції [22, с.9, 24]: планування, організованість, контроль, мотивація, регулювання.

Процес управління економічною ефективністю підприємства має бути більш конкретизованим з урахуванням специфіки досліджуваної проблеми.

Функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання вважаються загальними (базовими), оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом їх послідовного застосування, а саме [22, с.62]:

- організація процесу, діяльності ділянки, виробничо-господарської діяльності;
- планування процесу, предметної діяльності, виробничо-господарської діяльності;
- контроль процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- мотивація працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують функціонування ділянки, виробничо-господарську діяльність;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

Планування слід розуміти як постановку цілей і визначення найкращих шляхів їх досягнення. Крім того, найважливіший аспект планування – ретельна оцінка необроблених даних.

Оцінка поточного стану системи («вхід»), тобто. в окремий етап процесу управління ефективністю можна виділити оцінку існуючого рівня економічної

ефективності діяльності, досягнутої суб'єктом господарювання, при цьому необхідно враховувати важливість результатів оцінки для прийняття рішень про подальша поведінка об'єкта господарської одиниці та визначення завдань планування.

Сучасні науковці О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник вважають, що планування – це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та способи її досягнення [22, С. 66].

Подальший розвиток підприємства за наявності сучасних технічних засобів і технологічних процесів, висококваліфікованого персоналу, вільних оборотних коштів неможливий, оскільки без належної організації діяльності в економічній системі виникнуть проблеми з неефективним використанням ресурсного потенціалу та наявних можливостей.

Організація трактується як вид управлінської діяльності, що відображає процес формування структури управління організацією. Сутність цієї функції управління виражається в таких структурно-функціональних аспектах [22, с.95]:

- поділ підприємства на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- встановлення владних відносин на вищих і нижчих рівнях управління та забезпечення можливості розподілу і координації завдань.

Організацію також можна інтерпретувати як процес розподілу ресурсів для виконання планів компанії.

На сучасному етапі господарювання особлива увага приділяється соціально-психологічним аспектам мотивації, які створюють умови для досягнення позитивних результатів від виробничо-господарської діяльності економічної системи з мінімальними витратами.

Отже, мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і корпоративних цілей [22, С. 156].

Для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю.

В ринкових умовах господарювання контроль є важливим фактором забезпечення економічно ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, контроль – це вид управлінської діяльності з точки зору оцінки рівня виконання завдань і досягнення поставлених цілей, виявлення відхилень, недоліків та їх причин з метою уникнення накопичення і повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем. та ін. [22, С. 185].

Об'єктивною необхідністю процесу контролю є:

- нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища (зміни в уряді та законодавстві, структурі підприємства, технології, ринку, кваліфікаційному складі працівників підприємства);
- впровадження нових технологічних процесів на підприємстві;
- можливість потрапляння підприємства в економічну небезпеку;
- тиск з боку конкурентів;
- завоювання ринків збуту продукції підприємства;
- активізація науково-технічного розвитку.

Виявлені проблеми та недоліки в процесі моніторингу виробничо-господарської діяльності потребують врегулювання.

Метою регулювання є усунення всіх недоліків і відхилень, виявлених у процесі контролю, і тим самим забезпечення економічної ефективності його функціонування. Заходи регулювання можуть застосовуватися також при виконанні будь-якої з функцій управління (планування, мотивація, організація).

Тому під регулюванням слід розуміти вид управлінської діяльності, спрямований на усунення недоліків або відхилень в керованій економічній системі за допомогою заходів, що застосовуються системою управління.

Реалізація всіх етапів процесу управління економічною ефективністю підприємства потребує введення деяких кількісних характеристик, формалізованих параметрів вимірювання ефективності, тобто певної системи показників [23].

А.В. Шегда зазначає, що термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат».

Тому категорію «ефективність» трактують як «ефективність». Термін "ефект" має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, викликаного дією зовнішнього або внутрішнього чинника. Фактично оцінка ефективності виробництва підприємства полягає у визначенні його результатів [24].

І.Н. Герчикова вважає, що ефективність доцільно оцінювати за реальними витратами виробництва. При цьому автор підкреслює, що ефективність має визначатися рентабельністю активів, власного та позикового капіталу [25].

Для того щоб зробити загальний висновок про ефективність виробничої діяльності підприємства, рекомендується використовувати комплексну систему показників.

Тому в західній економічній науці ефективність виробничої діяльності розглядається як складна і багатогранна категорія.

Для розрахунку показників ефективності необхідно мати необхідний набір первинних даних, що відображають реальні виробничі процеси та стан системи управління за всіма її напрямками. Основним джерелом інформації для повного економічного аналізу є дані оперативного обліку всіх видів ресурсів і витрат, основні результати та баланс підприємства на відповідну дату.

Аналітична оцінка економічної та соціальної ефективності виробництва повинна базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності господарства за певний період господарської діяльності. Такий комплексний

аналіз включає моніторинг, фіксацію фактичних (очікуваних) значень у динаміці та аналітичну оцінку певного набору показників ефективності.

Таким чином, ефективність підприємства – це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників. Поняття «ефективність» включає оцінку та порівняння отриманих результатів діяльності з обсягом витрачених ресурсів. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва.

Він показує не сам результат, а те, якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність найчастіше характеризують відносними показниками, розрахованими на основі двох груп параметрів - результату і витрат.

І.В. Ковальчук розрізняє традиційний і багатофакторний підходи до оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства [26].

В основу традиційного підходу покладено класичну модель Дюпона, яка характеризує рентабельність капіталу та дає оцінку ефективності за двома групами показників – зведеними – показниками першого рівня, які відображають ефективність діяльності підприємства в цілому.

У процесі їх обґрунтування результативні показники порівнюються з витратами всіх ресурсів, показниками другого рівня. Останні оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

Багатофакторний підхід представлений у науковій економічній літературі, але рідко використовується на практиці та передбачає використання укрупнених показників ефективності. Останні важко інтерпретувати і тому не стали загальновизнаними.

Оцінка ефективності, заснована на концепції «Управління продуктивністю», передбачає використання так званої системи збалансованих показників (BSC), яка включає різні фінансові та нефінансові показники, які дозволяють комплексно оцінити вартість підприємства та ефективність його

діяльності. Показники рентабельності використовуються в цій системі як другорядні.

Ефективність виробничої діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів. Зобразимо схематично модель оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства на рис. 1.5.

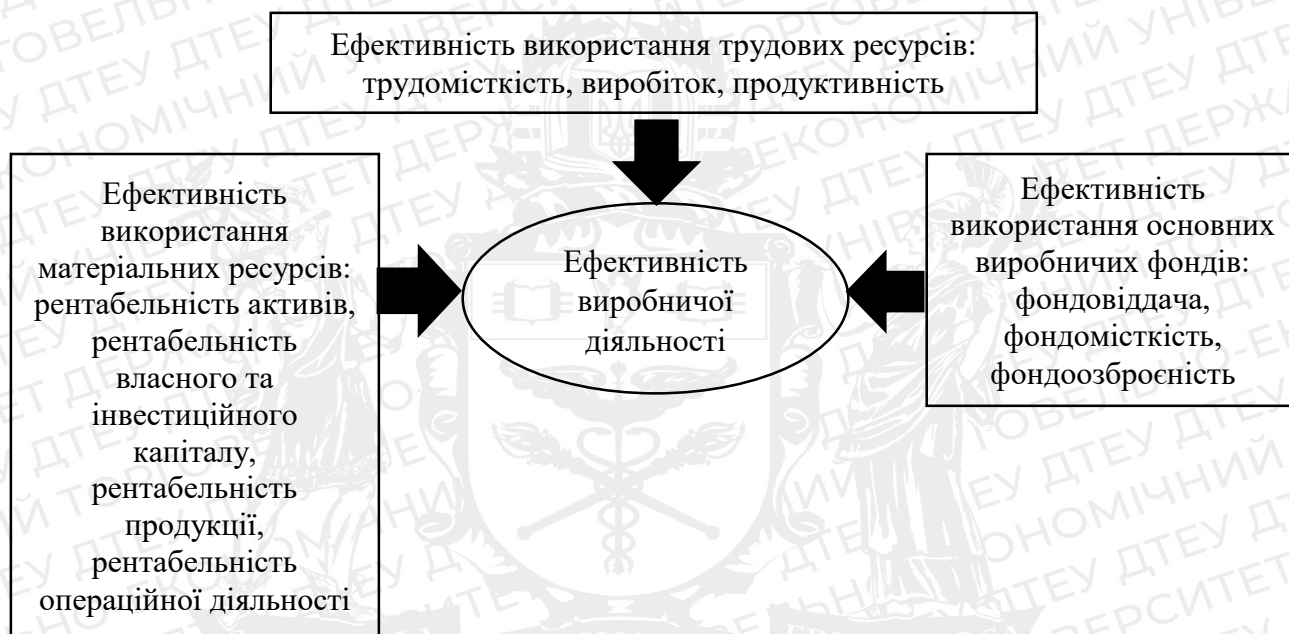


Рис. 1.5. Складові оцінки ефективності виробничої діяльності

На мою думку, більш об'єктивний результат оцінки ефективності виробничої діяльності можна отримати за допомогою методу економіко-математичного моделювання. А саме шляхом розробки моделі кореляційно-регресійного аналізу. Пропоную як показник оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства використовувати функцію кореляційно-регресійного аналізу, а також розраховувати всі показники, що впливають на функцію.

Пропонується сформулювати економіко-математичну модель на основі використання традиційного підходу до оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства, який розглядає процес оцінювання як низку взаємопов'язаних функцій, що виконуються у певній послідовності. У свою чергу, кожна функція визначає конкретні складові ефективності виробничої

діяльності, результати якої можна кількісно визначити та оцінити за допомогою запропонованих показників. На першому етапі автори пропонують описати кореляційно-регресійну модель у вигляді результуючої функції (Y), а факторними показниками виступатимуть показники компонентів. При розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності виробничої діяльності визначається вплив частинних показників, що представляють відповідні групи.

Обґрунтування частинних показників здійснено на основі аналізу літературних джерел та з урахуванням специфіки підприємств галузі. Таким чином були обрані показники, які найбільш об'єктивно характеризують часткові показники, визначають вплив на ефективність виробничої діяльності та для визначення яких ми матимемо повну інформацію про діяльність підприємства та зможемо отримати об'єктивну оцінку інтегралу. показник (табл. 1.2).

У табл. 1.7. представлено показники механізму оцінки ефективності виробничої діяльності.

Таблиця 1.2

Показники оцінки ефективності виробничої діяльності

Функції	Часовий показник	Показники використання ресурсів
Ефективність використання матеріальних ресурсів	11	Z1-z5
Ефективність використання трудових ресурсів	12	Z6-z8
Ефективність використання основних виробничих фондів	13	Z9-z11

Джерело: розроблено автором

На основі методології кореляційно-регресійного аналізу можна подати зведену міру (інтегральний показник) ефективності виробничої діяльності, використовуючи опис зв'язків між частковими показниками та показниками

використання трудових ресурсів, матеріальних ресурсів та основних фондів. , об'єднавши їх в одну обчислювальну платформу.

Таким чином, використовуючи метод кореляційно-регресійного аналізу, ми нормалізуємо дані, транспонуємо отриману матрицю, потім знаходимо добуток транспонованої та нормалізованої матриць, у результаті чого отримуємо кореляційну матрицю; розрахуємо часткові коефіцієнти кореляції та визначимо найбільш тісний зв'язок часткового показника з показниками використання праці, матеріальних ресурсів та основних засобів, а потім оцінимо параметри в абсолютних величинах.

Таким чином отримуємо функцію залежності часткового показника від показників використання праці, матеріальних ресурсів і основних засобів, що входять до його групи:

$$I_i = a_0 + \sum a_i * x_i , \quad (1.1)$$

де I_i – частковий показник ефективності виробничої діяльності (залежна змінна) за функціональною складовою, a_0 – вільний член рівняння регресії, a_i – лінійний коефіцієнт рівняння, x_i – незалежні змінні рівняння регресії (показники використання ресурсів) [27].

Побудувавши економетричну модель залежності кожного часткового показника механізму управління ефективністю виробничої діяльності від досліджуваних показників за функціональною складовою, можна визначити залежність інтегрального показника ефективності (рис. 1.6).

Застосування методів кореляційного аналізу та множинної регресії дозволяє розрахувати залежність інтегрального показника оцінки ефективності виробничої діяльності I_n від часткових показників ефективності [28].

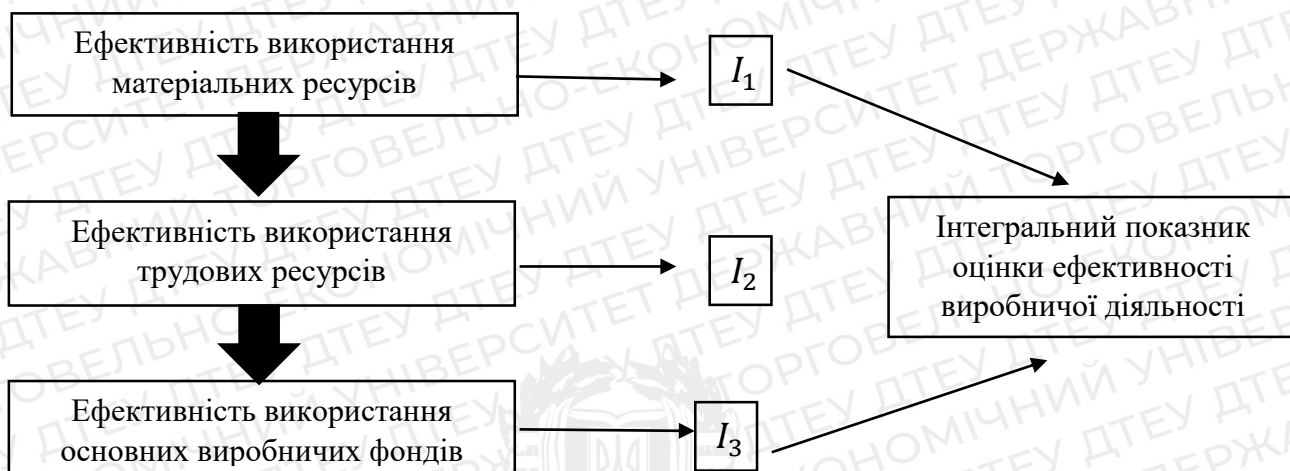


Рис. 1.6. Часткові показники визначення залежності інтегрального показника оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства за функціональною складовою

Джерело: розроблено автором

Отже, використання даної методики, заснованої на визначенні впливу частинних показників на інтегральний показник, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції та покращенню якості продукції, що в цілому забезпечить підвищення ефективності виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Загальна характеристика підприємства й сфери його діяльності

Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності включає основні риси та особливості підприємства, його місце на ринку, характеристику сфери, в якій воно працює, та основні фактори, що впливають на його діяльність.

ТОВ "Епіцентр К" є однією з найбільших компаній в Україні, що займається продажем будівельних матеріалів та товарів для дому. Декілька ключових аспектів загальної характеристики підприємства та сфери його діяльності можуть включати наступні [34, 111-115с.]:

1. Розмір підприємства: Це може бути мале, середнє або велике підприємство залежно від кількості співробітників, рівня обсягу виробництва, ринкової частки тощо. Розмір підприємства може впливати на його організаційну структуру, управління та стратегію розвитку.

ТОВ "Епіцентр К" належить до категорії великих підприємств з чисельністю працівників понад 15 тисяч осіб та оборотом понад 50 мільярдів гривень щорічно.

2. Галузь діяльності: Це включає визначення сфери, в якій підприємство працює, такі як виробництво, торгівля, послуги, фінанси, технології тощо. Кожна галузь має свої особливості, наприклад, рівень конкуренції, ринкові тенденції, регулювання, технічні вимоги, які можуть впливати на діяльність підприємства.

ТОВ "Епіцентр К" займається торгівлею будівельними матеріалами, товарів для дому, саду і городу, автотоварів, електроніки та інших товарів. Компанія має велику роздрібну мережу магазинів, які розташовані в різних містах України. Окрім цього, ТОВ "Епіцентр К" веде активну соціальну

діяльність, підтримуючи різноманітні благодійні та культурні проекти, спрямовані на розвиток України та поліпшення якості життя громадян.

3. Ринкове положення: Це включає аналіз позиції підприємства на ринку, його конкурентну перевагу, взаємодію з конкурентами, відносини з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Ринкове положення може впливати на стратегію розвитку, маркетингові заходи та інші аспекти діяльності підприємства.

ТОВ "Епіцентр К" є одним з найбільших роздрібних продавців будівельних матеріалів та товарів для дому в Україні. Компанія має велику мережу магазинів в різних містах України та активно конкурує з іншими відомими гравцями на ринку, такими як "Nova Linia" та "Leroy Merlin". Згідно з даними порталу "Алло", ТОВ "Епіцентр К" є одним з лідерів за продажами в категорії "Будівництво та ремонт" на українському ринку електронної комерції. Крім того, компанія посідає провідні позиції на ринку традиційної роздрібно торгівлі будівельними матеріалами та товарів для дому. Завдяки великій роздрібній мережі та широкому асортименту продуктів, ТОВ "Епіцентр К" займає значну частку ринку торгівлі будівельними матеріалами та товарів для дому в Україні. Компанія також розширює свою діяльність на зовнішні ринки, в тому числі в Польщу та Румунію, що свідчить про її потенційне ринкове лідерство в цьому сегменті.

4. Організаційна структура: Це включає організаційну структуру підприємства, таку як функціональна, дивізійна, матрична тощо. Організаційна структура може впливати на спосіб управління, комунікацію внутрішньої та зовнішньої, розподіл відповідальностей та прийняття рішень.

ТОВ "Епіцентр К" має класичну функціональну структуру, в якій підрозділи організовані за функціональним принципом: відділи закупівель, продажів, маркетингу, фінансів, технічної підтримки та інші. Компанія має централізовану систему управління, керівництво якої зосереджене в головному

офісі в м. Київ. Основними органами управління є Загальні збори співвласників та правління компанії, що включає голову правління та його заступників. У кожному магазині ТОВ "Епіцентр К" є власна організаційна структура, яка забезпечує ефективне функціонування магазину та задоволення потреб клієнтів. Кожен магазин має свого керівника, відповідального за управління роботою магазину та забезпечення виконання поставлених завдань. Крім того, компанія має розгалужену систему логістики та складського господарства, що забезпечує постачання товарів в магазини та їх розміщення на складах. Управління логістикою та складською діяльністю ТОВ "Епіцентр К" також здійснюється з центрального офісу.

Організаційна структура ТОВ "Епіцентр К" представлена на рис. 2.1



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ "Епіцентр К"

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

5. Фінансовий стан: Це включає аналіз фінансового стану підприємства, такий як фінансові показники, забезпечення фінансової стабільності, здатність залучати фінансові ресурси для розвитку та реалізації стратегії. Фінансовий стан ТОВ "Епіцентр К" детально розглянемо далі у роботі.

6. Технічні можливості: Це включає наявність технічного обладнання, технологічного рівня, науково-дослідних розробок та інноваційного потенціалу. Технічні можливості можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін на ринку.

ТОВ "Епіцентр К" є одним з найбільших роздрібних продавців будівельних матеріалів та товарів для дому в Україні, тому компанія має значні технічні можливості для забезпечення своєї діяльності. У компанії є сучасні складські приміщення з високотехнологічним обладнанням для зберігання та логістики продукції. Крім того, у ТОВ "Епіцентр К" є велика мережа роздрібних магазинів, які обладнані сучасними технологіями, що дозволяють швидко та ефективно обслуговувати клієнтів. Також в компанії є власні виробничі потужності, де виробляються будівельні матеріали та товари для дому, що дозволяє контролювати якість продукції та забезпечувати її поставки в роздрібні магазини. Крім цього, ТОВ "Епіцентр К" активно використовує сучасні технології у своїй діяльності, такі як онлайн-замовлення та доставка товарів, що дозволяє забезпечувати зручність та швидкість обслуговування клієнтів.

7. Кадровий потенціал: Це включає рівень кваліфікації та досвіду співробітників, культуру організації, систему управління персоналом та розробку кадрового потенціалу. Кадровий потенціал може впливати на продуктивність, інноваційність та здатність до змін підприємства.

Кадровий потенціал ТОВ "Епіцентр К" є значним і складається з більше ніж 25 тисяч співробітників по всій Україні. Компанія приділяє велику увагу розвитку свого персоналу, забезпечуючи професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників на різних рівнях. Також у ТОВ "Епіцентр К" існує система внутрішнього зростання, що дозволяє співробітникам розвиватися в компанії та займати керівні посади. Крім того, компанія пропонує своїм працівникам пакет соціальних гарантій, таких як медичне страхування,

відпустки та інші бонуси. ТОВ "Епіцентр К" також забезпечує рівні умови праці для своїх співробітників, незалежно від статі, національності чи релігії. Компанія дотримується принципів гендерної рівності та протидіє будь-якій формі дискримінації у робочому оточенні.

8. Соціальна відповідальність: Це включає врахування етичних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства, його взаємодії зі співробітниками, клієнтами, громадою та середовищем. Соціальна відповідальність може впливати на репутацію підприємства, й його стосунки з різними зацікавленими сторонами, а також на сталість його діяльності в довгостроковій перспективі. Підприємства, які враховують соціальні аспекти своєї діяльності, можуть проявляти турботу про добробут своїх співробітників, дотримуватися принципів справедливості, рівності та різнообразності в робочому середовищі, дотримуватися етичних стандартів у відносинах з клієнтами, взаємодіяти з громадськістю та враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище.

Соціальна відповідальність може мати ряд переваг для підприємства, таких як покращення репутації, залучення талановитих співробітників, збільшення лояльності клієнтів, зниження ризиків, пов'язаних з регулюванням та законодавством, та забезпечення сталої діяльності в довгостроковій перспективі.

Однак, соціальна відповідальність також може бути викликом для підприємств, оскільки вимагає врахування різноманітних аспектів діяльності, включаючи етику, соціальні питання, екологію та стосунки зі зацікавленими сторонами, і може вимагати додаткових ресурсів та зусиль. Однак, в довгостроковій перспективі соціальна відповідальність може допомогти підприємствам зберегти сталий розвиток та створити позитивні впливи на суспільство та навколишнє середовище.

ТОВ "Епіцентр К" вважає соціальну відповідальність важливою складовою своєї діяльності. Компанія активно займається благодійною діяльністю та підтримкою різних проектів, які сприяють соціальному та культурному розвитку України. Зокрема, ТОВ "Епіцентр К" регулярно надає фінансову та матеріальну допомогу медичним закладам, освітнім та науковим установам, організаціям захисту тварин та екологічним проектам. Компанія також підтримує різноманітні культурні і спортивні заходи на рівні місцевості та всієї країни. Крім того, ТОВ "Епіцентр К" приділяє увагу своїй власній соціальній відповідальності, забезпечуючи безпечні та здорові умови праці для своїх співробітників та дотримуючись принципів етичної поведінки у бізнесі. Компанія також звертає увагу на екологічну відповідальність, розробляючи та впроваджуючи екологічні ініціативи для зменшення впливу на довкілля.

2.2. Аналіз та оцінка показників ефективності та формування системи показників підприємства ТОВ «Епіцентр К»

«Епіцентр-К» в першу чергу необхідно проаналізувати майно, яке йому належить, і джерело його придбання. Для аналізу складу корпоративних активів і пасивів необхідно узагальнити статті з однорідним змістом для визначення основних тенденцій динаміки балансу, визначивши склад і структуру майна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури майна ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952614	2586595	2822101	633981	32,47	235506	9,1
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744	418541	25,74	193144	9,45

Продовження Табл. 2.1							
Оборотні активи	326555	541995	584357	215440	65,97	42362	7,82
запаси	136296	162389	272892	26093	19,14	110503	68,05
дебіторська заборгованість	138347	297325	219026	158978	114,91	-78299	-26,33
кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932	13717	81,56	1396	4,57
інші оборотні активи	34749	46800	36737	12051	34,68	-10063	-21,5
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770	4601	1337,5	18825	380,69

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що протягом усього періоду дослідження вартість корпоративної власності збільшилась на 32,47% у 2018-2019 роках та на 9,1% у 2019-2020 роках. Цей ріст пов'язаний зі зростанням необоротних активів на 25,74% у 2019 році та на 9,45% у 2020 році, а також зі збільшенням оборотних активів на 65,97% у 2019 році та на 7,82% у 2020 році.

Частка оборотних активів в структурі майна підприємства збільшилась, що свідчить про те, що темпи зростання оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів. Це може бути ознакою покращення ліквідності активів та прискорення їх оборотності. При аналізі структури оборотних активів було встановлено, що збільшення у 2019 році було переважно через зростання дебіторської заборгованості на 114,91% та запасів на 68,05% у 2020 році. У порівнянні з 2019 роком, зріст оборотних активів в 2020 році був меншим, при цьому дебіторська заборгованість скоротилася на 26,33%.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури пасивів ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Капітал разом	1952614	2586595	2822101	633981	32,47	235506	9,1
Власний капітал, у т.ч.	887768	1262154	1410703	374386	42,17	148549	11,77
зареєстрований (пайовий) капітал	24000	24000	30000	0	0	6000	25
Продовження Табл. 2.2							
капітал у дооцінках	900293	1210243	1312513	309950	34,43	102270	8,45
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	-36525	27911	68190	64436	176,42	40279	144,31
Позиковий капітал, у т. ч.	657141	715924	883908	58783	8,95	167984	23,46
Довгострокові кредити банків	656594	715452	863959	58858	8,96	148507	20,76
Короткострокові кредити банків	547	472	19949	-75	-13,71	19477	4126,48
Поточні зобов'язання	408252	608989	547439	200737	49,17	-61550	-10,11

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

У 2019 році підприємство зазнало значного зростання поточних зобов'язань на 49,17%, основною причиною якого було збільшення поточної кредиторської заборгованості на 22,07% та інших поточних зобов'язань на 341,89%. У 2020 році, згідно з таблицею, поточні зобов'язання зменшилися на 10,11%, а інші поточні зобов'язання зменшилися на 47,89%. Втім, заборгованість підприємства за короткостроковими банківськими кредитами зросла на 4126,48%, що свідчить про необхідність здійснення компанією фінансових операцій для погашення поточних зобов'язань перед контрагентами. Відмінними є темпи зростання власного капіталу та активів підприємства, які

складають відповідно 42,17% та 11,77% у 2019 році, та 32,47% та 9,1% у 2020 році. Це свідчить про те, що підприємство має додаткові власні ресурси для забезпечення своїх фінансових потреб.

Проаналізуємо динаміку та структуру доходів і витрат ТОВ «Епіцентр-К» у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка виручки ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)

Стаття	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1483119	1565353	1408209	82234	5,54	-157144	-10,04
Інші операційні доходи	342289	375944	429485	33655	9,83	53541	14,24
Інші фінансові доходи	11	6	9	-5	-45,45	3	50
Інші доходи	26	208	7759	182	700	7551	3630,29
Всього доходів	1825445	1941511	1845462	116066	6,36	-96049	-4,95

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що операційний дохід ТОВ "Епіцентр-К" у 2019 році збільшився на 11,066 млн грн або 6,36% в порівнянні з 2018 роком, а в 2020 році зменшився на 96,049 млн грн або 4,95% в порівнянні з 2019 роком. Причиною такої динаміки в основному є збільшення чистого доходу від реалізації на 82 234 тис. грн або 5,54% у 2019 році, а також зменшення на 157 144 тис. грн у 2019 році та на 10,04% у 2020 році.

Також проведемо аналіз відповідних показників господарської діяльності та рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників господарської діяльності та рентабельності

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2018/2020	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,50	0,42	-0,13	-20,32	-0,09	-17,55
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,88	8,25	4,51	-0,63	-7,06	-3,74	-45,33
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,92	1,82	1,31	-0,09	-4,81	-0,51	-27,97
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,09	0,06	-0,05	-37,66	-0,02	-27,97

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що показники оборотності активів, товарно-матеріальних цінностей та основних засобів знизилися протягом двох років, що свідчить про зменшення ефективності використання активів та зниження рентабельності виробництва. Рентабельність активів за цей період знизилася вдвічі, проте компанія залишається прибутковою, а рентабельність роздрібної галузі відповідає нормам. Загалом, фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як незадовільний. Хоча деякі показники фінансової стабільності мають позитивні тенденції, показники ділової активності та рентабельності залишаються на низькому рівні, що вимагає уваги та ретельного аналізу. Крім того, масштаби капіталізації підприємства збільшувалися з кожним роком, що також потребує уваги та обґрунтованого планування.

Крім фінансових показників, варто розглянути структуру кадрів на підприємстві.

Розглянемо структуру середньооблікової чисельності кадрів на ТОВ «Епіцентр-К» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура середньооблікової чисельності кадрів на ТОВ «Епіцентр-К»

Категорії персоналу	2018		2019		2020 звітний рік		Зміна питомої ваги в порівнянні,%	
	людей	%	людей	%	людей	%	з 2018 роком	з 2019 роком
Всього	2250	100	2351	100	2456	100	9,16	4,47
у тому числі основний вид діяльності	2214	98,4	2306	98,09	2415	98,33	9,08	4,73
з них	315	14	322	13,7	350	14,25	11,11	8,7
- Керівники								
- Фахівці	570	25,33	586	24,93	620	25,24	8,77	5,8
- Робочі	1329	59,07	1398	59,46	1445	58,84	8,73	3,36
не основна діяльність	36	1,6	45	1,91	41	1,67	13,89	-8,89

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

За таблицею 2.5 можна зробити висновок, що робітники складають найбільшу частку від загальної кількості працівників (приблизно 59% в рік), тоді як неосновні працівники становлять найменшу частку (1,6% у 2018 та 2020 роках та 1,9% у 2019 році). Незважаючи на збільшення кількості працівників у 2020 році порівняно з 2018 та 2019 роками, їхня частка скоротилась на 8,73% та 3,36% відповідно. Це негативний момент, оскільки залежно від працівників виробляється продукція. У 2020 році частка менеджерів зросла на 11% порівняно з 2018 роком і на 8,7% з 2019 року. Це також негативно, оскільки збільшення кількості менеджерів свідчить про те, що більше працівників не залучено до безпосереднього виробництва.

Щоб виконувати виробничі плани та ефективно використовувати трудові ресурси, необхідно забезпечити ефективне використання робочого часу. Це має важливе значення для забезпечення високої якості та ефективності роботи.

Аналіз робочого часу представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Баланс робочого часу на ТОВ «Епіцентр-К»

Найменування показника	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020	
				від 2018р.	від 2019р.
Календарний час	366	365	365	-1	0
У тому числі:					
-Святкові дні	12	17	15	-27	-2
-Вихідні дні	105	105	104	-1	-1
Номінальний фонд робочого часу, дн.	249	243	246	-3	3
Неявки на роботу, дн.	67,9	75,2	73,4	5,5	-1,8
У тому числі:	21	21	21	0	0
-щорічні відпустки					
-відпустки по навчанню	4,3	5,1	3,3	-1	-1,8
-відпустки по вагітності та пологах	9,2	8,4	7	-2,2	-1,4
-додаткові відпустки (вихідні дні), що надаються за рішенням підприємства	1,6	1,6	1,7	0,1	0,1
-хвороби	20,7	32,1	34	13,3	1,9
-неявки з дозволу адміністрації	6	4	3,2	-2,8	-0,8
-прогули	3	2	2	-1	0
-простої	2,1	1	1,2	-0,9	0,2
Явочний фонд робочого часу	181,1	167,8	172,6	-8,5	4,8
Номінальна тривалість робочої зміни, год	8	8	8	0,4	0,3
Бюджет робочого часу, год	1430,69	1342,4	1432,58	1,89	90,18
Перерви в роботі, що надаються жінкам-матерям на годування дитини	0	0	0	0	0
Внутрішньо змінні простої	0,2	0	0,4	0,2	0,4
Пільговий час підліткам	6	6	9	3	3
Корисний фонд робочого часу на рік, год	1424,49	1336,4	1423,18	-1,31	86,78

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.6 видно, що ефективне використання робочого часу є ключовим фактором для досягнення виробничих планів та оптимального використання трудових ресурсів. У 2020 році фонд робочого часу збільшився на 3 дні порівняно з попереднім роком (243 дні), але залишився на 3 дні менше, ніж у 2018 році (249 днів). В 2018 році було залучено найбільшу кількість робочих годин (181,1 год), але в 2019 році цей показник значно зменшився до 167,8 год. Значний зріст бюджету робочого часу спостерігався у 2018 році, але в 2019 році він був значно скорочений - з 1430,69 годин до 1342,4 годин. У 2020 році бюджет робочого часу становив 1432 години 58 хвилин, що на 1,89 години більше, ніж у 2018 році.

Також слід відокремити маркетингові заходи компанії ТОВ «Епіцентр-К», які сприяють покращенню діяльності підприємства, особливо у сучасному світі. А саме слід виділити:

1. Розширення асортименту товарів: компанія постійно розширює свій асортимент товарів, зокрема, увівши в продаж нові товарні категорії, такі як товари для будівництва та ремонту, техніку, спорядження для активного відпочинку тощо.
2. Знижки та промоакції: компанія регулярно проводить знижки на окремі товари або на весь асортимент. Також, вони проводять промоакції, які дозволяють отримати додаткові подарунки або знижки при певних умовах.
3. Розвиток онлайн-продажів: у зв'язку зі зростанням популярності онлайн-шопінгу, компанія зробила ставку на розвиток своєї онлайн-платформи. Вона запустила власний інтернет-магазин, на якому клієнти можуть знайти і придбати товари, не виходячи з дому.
4. Впровадження програми лояльності: компанія запустила власну програму лояльності, яка надає клієнтам можливість заробляти бонусні бали, які можна обмінювати на знижки та подарунки.

5. Партнерські відносини з виробниками: компанія забезпечує партнерські відносини з виробниками товарів, що дозволяє їм забезпечувати високу якість продуктів та надавати конкурентні ціни.

Від маркетингових заходів доречно описати і технологічні інновації компанії ТОВ «Епіцентр-К», адже наразі вони відіграють доволі важливу роль у модернізації і автоматизації процесів виробництва та продажів. ТОВ "Епіцентр К" є одним з лідерів на ринку будівельних матеріалів та товарів для дому в Україні і постійно впроваджує технічні інновації, щоб покращувати якість своїх продуктів та послуг, збільшувати продуктивність та ефективність виробництва та зменшувати витрати.

Однією з таких інновацій є впровадження системи автоматизованого складування та комплектування товарів, що дозволяє знизити час на підготовку замовлень, покращити точність та швидкість обробки замовлень та збільшити продуктивність працівників. Крім того, компанія впроваджує нові технології в обробці та виготовленні будівельних матеріалів, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та зменшувати витрати на виробництво.

Також ТОВ "Епіцентр К" використовує новітні інформаційні технології для покращення роботи своїх магазинів та електронної комерції. Компанія впроваджує системи автоматизованого управління товарозберігальними процесами, моніторингу та аналізу попиту на товари, ефективного планування та управління логістикою, що дозволяє забезпечувати максимальний рівень обслуговування клієнтів та зменшувати витрати на управління бізнесом.

У цілому, ТОВ "Епіцентр К" постійно впроваджує технічні інновації для покращення роботи своїх виробничих процесів, оптимізації управління та забезпечення максимального рівня обслуговування свої клієнтурою. Наприклад, у 2020 році компанія впровадила систему автоматизації складського обліку на базі технології RFID, що дозволило зменшити час на інвентаризацію товарів та покращити точність обліку запасів. Крім того, в ТОВ "Епіцентр К" також

використовуються різноманітні програмні рішення для підвищення ефективності управління, моніторингу роботи працівників, аналізу продажів та взаємодії з клієнтами. Компанія також активно розвиває інтернет-торгівлю та використовує інноваційні маркетингові стратегії, такі як персоналізовані пропозиції та рекомендації для клієнтів на основі їхніх попередніх покупок. В цілому, використання технічних інновацій дозволяє ТОВ "Епіцентр К" забезпечувати високий рівень якості обслуговування своїх клієнтів, підвищувати ефективність виробничих процесів та управління, а також забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Створення системи показників ефективності вимагає тщательного аналізу та ретельного підходу, з урахуванням стратегічних цілей компанії, об'єктивності, вимірюваності, адаптованості до змін, достовірності та достатності даних, зрозумілості та комунікативності, взаємозв'язаності та комплексності, термінів та моніторингу. Це дозволить компанії оцінити свою ефективність, відстежувати виконання стратегічних цілей, приймати обґрунтовані рішення та покращувати свою діяльність у відповідності до запланованих завдань. Формування системи показників ефективності може бути динамічним та вимагати постійного оновлення та вдосконалення, в залежності від змін у стратегії, бізнес-середовищі та внутрішніх факторах компанії.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Впровадження вдосконаленої системи показників в роботу організації

Для впровадження вдосконаленої системи показників в роботу організації ТОВ «Епіцентр К» можна розробити такий план дій [40, 55-57с.]:

1. Підготовчий етап:

- Вивчення вдосконаленої системи показників та ознайомлення з її структурою, методами збору, аналізу та обробки даних.
- Визначення відповідальних осіб та розподіл обов'язків щодо впровадження системи.
- Визначення термінів впровадження та розробка плану реалізації.

Вивчення вдосконаленої системи показників включає ознайомлення з її структурою, методами збору, аналізу та обробки даних. Це означає вивчення різних аспектів системи, таких як склад показників, залежності між ними, їхній взаємозв'язок з метою системи, а також засоби збору даних, такі як анкети, опитування, інтерв'ю, відстеження даних тощо.

Далі, вивчення включає аналіз та обробку даних, зокрема методи статистичного аналізу, моделювання даних, використання програмних засобів для обробки даних, а також визначення критеріїв оцінки ефективності показників системи. Одним із важливих аспектів є також аналіз даних на відповідність метам та цілям системи, а також виявлення тенденцій, закономірностей та взаємозв'язків між показниками.

В результаті вивчення вдосконаленої системи показників може бути розроблено плани дій для оптимізації системи, вдосконалення її роботи, забезпечення досягнення мети та покращення результатів. Коротко кажучи, це

процес вивчення, аналізу та вдосконалення системи показників з метою покращення її ефективності та досягнення поставлених цілей.

Впровадження системи показників вимагає визначення відповідальних осіб та розподілу обов'язків між ними. Основні кроки у визначенні відповідальних осіб та розподілі обов'язків можуть включати наступні етапи:

- **Визначення ролей:** визначення ролей та функцій, пов'язаних з впровадженням системи показників. Це можуть бути, наприклад, керівники проекту, аналітики даних, відповідальні за збір даних, аналітику, звітування, комунікацію тощо.
- **Визначення відповідальних осіб:** призначення конкретних осіб, відповідальних за кожну роль, визначену на попередньому етапі. Це можуть бути особи з внутрішньої команди проекту, які мають відповідний досвід, знання та навички для реалізації певних завдань.
- **Розподіл обов'язків:** розподіл конкретних обов'язків та відповідальності між визначеними особами на основі їхніх ролей. Це може включати встановлення чітких вимог до виконання робіт, визначення термінів, забезпечення необхідних ресурсів та встановлення процедур звітності та комунікації.
- **Забезпечення комунікації:** встановлення ефективної системи комунікації між відповідальними особами та всіма зацікавленими сторонами. Це може включати регулярні зустрічі, звіти, електронну пошту, системи керування проектами тощо.
- **Моніторинг та контроль:** встановлення процедур моніторингу та контролю виконання обов'язків відповідальними особами, включаючи віведення регулярних оглядів прогресу, аналіз результатів та вжиття заходів для вирішення виявлених проблем.

- Звітність та оцінка: встановлення процедур звітності відповідальними особами про виконання обов'язків та досягнення результатів. Оцінка впровадження системи показників, аналіз результатів та вироблення рекомендацій щодо подальших кроків.
- Підтримка та навчання: забезпечення підтримки та навчання відповідальних осіб з метою вдосконалення їхніх знань, навичок та компетенцій у впровадженні системи показників.
- Комунікація та співпраця: забезпечення відкритої комунікації, співпраці та взаємодії між відповідальними особами, іншими частинами організації та зацікавленими сторонами з метою ефективного впровадження системи показників.

Організація роботи відповідальних осіб та розподіл обов'язків є ключовим етапом впровадження системи показників, що дозволяє забезпечити успішну реалізацію та досягнення поставлених цілей.

Термін "впровадження" в контексті системи показників означає процес впровадження або введення системи показників у практичну роботу організації або проекту. Це може включати розробку плану виконання, встановлення методів збору даних, налагодження процедур звітності та аналізу, визначення відповідальних осіб, забезпечення необхідних ресурсів та проведення навчання персоналу. Впровадження системи показників може бути етапом після розробки системи показників і передбачає її реалізацію на практиці.

Розробка плану реалізації передбачає складання детального плану дій для впровадження системи показників. Це може включати такі етапи, як:

- Визначення мети та об'єктів впровадження: визначення чітких цілей та об'єктів, на які буде застосовуватися система показників.
- Вибір показників: вибір відповідних показників, які відображатимуть стан та результати системи або проекту.

- Розробка методів збору даних: встановлення методів збору даних, включаючи форми, шаблони або програмні засоби, для збору необхідних даних для вимірювання показників.
- Визначення відповідальних осіб: призначення відповідальних осіб за збір, аналіз та звітування даних, пов'язаних з показниками.
- Встановлення процедур звітності та аналізу: розробка процедур звітності, аналізу та використання даних показників для прийняття рішень та вдосконалення системи.
- Забезпечення ресурсів: забезпечення необхідних ресурсів, таких як бюджет, персонал, технічні засоби, програмне забезпечення та інші ресурси, необхідні для успішної реалізації системи показників.
- Навчання персоналу: проведення навчання та підготовки персоналу, який буде відповідальний за роботу з системою показників, включаючи навчання зі збору, аналізу та звітування даних показників.
- Моніторинг та оцінка: встановлення процедур моніторингу та оцінки ефективності системи показників, включаючи визначення періодичності оцінки, відповідальних осіб та критеріїв оцінки.
- Впровадження системи показників: впровадження розробленої системи показників у роботу організації або проекту з відповідними процедурами, методами збору, аналізу та звітування даних.
- Моніторинг результатів: систематичний моніторинг та аналіз результатів використання системи показників з метою вдосконалення її роботи та внесення необхідних корекцій.

Розробка плану реалізації включає у себе деталізоване планування кроків, термінів, ресурсів та відповідальних осіб для успішного впровадження системи показників та забезпечення її ефективної роботи в практичній діяльності організації або проекту.

2. Впровадження системи показників:

- Розробка процедур збору, аналізу та обробки даних про показники ефективності.
- Організація навчання персоналу з використання нової системи показників.
- Проведення тестового запуску системи та виявлення можливих недоліків.

3. Моніторинг та контроль:

- Встановлення процедур моніторингу та контролю за роботою системи показників.
- Регулярний аналіз результатів показників ефективності та виявлення відхилень.
- Вжиття заходів щодо виправлення виявлених недоліків та удосконалення системи.

Регулярний аналіз результатів показників ефективності є важливою складовою процесу вдосконалення системи показників. Це дозволяє виявляти відхилень в результатах, порівнювати їх зі стратегічними та оперативними цілями організації і вживати відповідних заходів для виправлення негативних відхилень та посилення позитивних.

Регулярний аналіз результатів показників ефективності може включати наступні кроки:

- Збір та аналіз даних: Забезпечення регулярного збору та обробки даних, пов'язаних з показниками ефективності. Це може включати використання спеціалізованого програмного забезпечення для збору та аналізу даних, а також використання різних аналітичних методів та технік.
- Аналіз результатів: Оцінка отриманих результатів на відповідність стратегічним та оперативним цілям організації. Виявлення відхилень в

результатах порівняно зі заданими цілями та порівняння з попередніми періодами.

- **Виявлення відхилень:** Виявлення відхилень в результатах може включати аналіз причин відхилень та ідентифікацію можливих факторів, що впливають на результати показників ефективності. Це може допомогти визначити потенційні проблеми та можливості для вдосконалення.
- **Вжиття заходів для виправлення відхилень:** Розробка та реалізація плану заходів для виправлення виявлених відхилень. Це може включати розробку та впровадження стратегій, змін в бізнес-процесах, вдосконалення апаратного та програмного забезпечення, організаційні зміни, надання додаткового навчання та підтримки персоналу, впровадження контролю та моніторингу для забезпечення ефективності вжитих заходів.
- **Моніторинг результатів:** Слід проводити систематичний моніторинг результатів після впровадження заходів з виправлення відхилень. Це дозволяє оцінювати ефективність вжитих заходів, виявляти нові відхилення та вносити корективи в план заходів, якщо необхідно.
- **Звітність та комунікація:** Важливо забезпечити систему звітності та комунікації щодо результатів аналізу та впровадження заходів виправлення відхилень. Це може включати створення звітів, презентацій, нарад з керівництвом та інші способи взаємодії для передачі інформації про стан вдосконалення системи показників.
- **Постійне вдосконалення:** Система показників та заходів виправлення відхилень повинна бути постійно вдосконалювана на основі отриманих результатів та змін в організаційному середовищі. Регулярне оновлення стратегій, процесів та інструментів дозволяє забезпечити високу ефективність системи показників на довгострокову перспективу.

На основі огляду існуючого апаратного та програмного забезпечення і виявлення недоліків, можна вжити наступні заходи щодо виправлення цих недоліків та удосконалення системи показників:

- Вибір нового апаратного забезпечення: Якщо виявлено, що наявне апаратне забезпечення не відповідає вимогам системи показників, можна розглянути варіанти нового апаратного забезпечення, яке забезпечить необхідні функції вимірювання та збору даних. Це може включати придбання нового обладнання або оновлення наявного.
- Використання нового програмного забезпечення: Якщо виявлено, що наявне програмне забезпечення не відповідає вимогам системи показників, можна розглянути варіанти нового програмного забезпечення, яке забезпечить потрібні функції збору, обробки, аналізу та візуалізації даних. Це може включати вибір відповідних аналітичних платформ, ВІ-систем або спеціалізованих програм для відповідних потреб системи показників.
- Інтеграція програмного забезпечення: При використанні нового програмного забезпечення, необхідно забезпечити його інтеграцію з існуючою інфраструктурою та системами організації. Це може включати розробку API, налаштування інтерфейсів обміну даними, а також взаємодії з іншими системами, які використовуються в організації.
- Заходи з безпеки: При використанні нового апаратного та програмного забезпечення, слід враховувати вимоги безпеки даних та прийняти відповідні заходи для захисту конфіденційності та цілісності даних. Це може включати налаштування прав доступу до системи, шифрування даних, використання автентифікації та авторизації, резервне копіювання даних, виявлення та відповідь на потенційні загрози безпеки, а також навчання користувачів щодо безпеки в роботі з системою показників.

- Оптимізація процесів збору та обробки даних: Після впровадження нового апаратного та програмного забезпечення, можна провести оптимізацію процесів збору, обробки та аналізу даних, щоб забезпечити ефективність та точність системи показників. Це може включати налаштування автоматичних процесів збору даних, створення автоматичних звітів та візуалізацій, оптимізацію алгоритмів обробки даних, а також виявлення та виправлення помилок у процесах збору та обробки даних.

- Моніторинг та оновлення: Важливо встановити систему моніторингу, яка дозволить відстежувати ефективність системи показників в реальному часі та вчасно виявляти проблеми. Потрібно також встановити процеси регулярного оновлення апаратного та програмного забезпечення, включаючи патчі безпеки, щоб забезпечити стабільну та безпечну роботу системи показників.

- Навчання користувачів: Важливо провести навчання користувачів системи показників, включаючи адміністраторів та використовувачів, щоб вони мали достатні знання та навички для ефективного використання системи та виконання вимог безпеки даних.

Ці заходи можуть допомогти вдосконалити систему показників, забезпечити точність та надійність зібраних даних, забезпечити захист конфіденційності та цілісності даних, оптимізувати процеси збору та обробки даних, а також забезпечити ефективний моніторинг та оновлення системи. Це може допомогти забезпечити більш точні, надійні та актуальні показники ефективності, які можуть використовуватися для прийняття керівними рішеннями, впровадження стратегій та вдосконалення бізнес-процесів. Регулярний огляд та вдосконалення системи показників може бути важливим етапом у покращенні ефективності та досягненні поставлених цілей організації.

4. Звітність та аналіз результатів:

- Складання звітів про результати роботи системи показників та її вплив на ефективність організації.
 - Аналіз результатів та порівняння їх зі стратегічними цілями організації.
 - Внесення необхідних коректив до системи показників та процесу формування.
5. Оцінка ефективності впровадженої системи:
- Оцінка результатів впровадження системи показників відповідно до зазначених цілей та очікуваних результатів.

Впровадження вдосконаленої системи показників є ключовим етапом після розробки та аналізу. Для успішної імплементації необхідно дотримуватись таких кроків [30,78-82с.]:

- Створення плану впровадження системи показників. Визначення чітких критеріїв, термінів, ресурсів і відповідальних осіб для кожного етапу впровадження.
- Проведення інформаційно-освітньої роботи з персоналом. Роз'яснення мети та завдань нової системи показників, принципів її роботи, ролі кожного співробітника в її реалізації.
- Впровадження нових процедур збору даних і контролю за показниками. Організація єдиного порядку збору, обробки, зберігання та використання даних про ефективність діяльності організації.
- Аналіз показників ефективності, порівняння зі збереженими даними попередніх періодів та зі стандартами, визначення проблемних зон.
- Розробка та впровадження плану заходів щодо вирішення проблемних зон. Визначення цілей та завдань, чітких термінів та відповідальних осіб для реалізації кожного заходу.

- Проведення моніторингу та контролю за виконанням заходів, аналіз показників ефективності після впровадження нових заходів.
- Постійне вдосконалення системи показників на основі отриманих результатів та аналізу змін в умовах діяльності організації.

Виконання кожного з цих кроків забезпечить успішне впровадження вдосконаленої системи показників в роботу організації також варто врахувати такі додаткові аспекти [5, 65-69с.]:

- Залучення топ-менеджменту та керівництва організації до впровадження системи показників. Підтримка високого рівня зацікавленості, активної участі та залучення ресурсів для успішного впровадження системи.
- Проведення навчання та підготовки співробітників організації з питань роботи з системою показників. Забезпечення необхідних знань, навичок та компетенцій для використання системи в повсякденній роботі.
- Встановлення системи мотивації та винагородження для стимулювання співробітників до досягнення показників ефективності. Визнання та винагородження досягнень, сприяння мотивації для впровадження системи показників.
- Забезпечення відкритості та комунікації в організації щодо результатів впровадження системи показників. Проведення регулярних звітів, обговорення відхилень, аналіз причин та впровадження заходів для їх виправлення.
- Постійний моніторинг та оновлення системи показників відповідно до змін в організації, ринкових умов та стратегічних цілей. Гнучкість та адаптивність системи до змін для забезпечення її актуальності та ефективності.
- Постійний аналіз результатів та використання системи показників для прийняття управлінських рішень та вдосконалення роботи організації.

Використання показників ефективності як інструменту для забезпечення постійного вдосконалення та розвитку організації.

Ці аспекти допоможуть забезпечити впровадження вдосконаленої системи показників в роботу організації. Вони дозволять залучити керівництво, співробітників та інші зацікавлені сторони до процесу впровадження, забезпечити необхідні знання та навички, встановити систему мотивації та винагородження, відкритість та комунікацію, постійний моніторинг та аналіз результатів, а також використання системи показників для прийняття управлінських рішень та вдосконалення діяльності організації.

Для кожного кроку впровадження вдосконаленої системи показників важливо розробити план дій, визначити відповідальних осіб, встановити строки та ресурси, необхідні для його реалізації. Також слід проводити постійний моніторинг та оцінку ефективності системи, вносити корективи та вдосконалення за потреби.

Реалізація вдосконаленої системи показників може внести значний внесок у підвищення ефективності роботи організації, допомогти в досягненні стратегічних цілей та сприяти сталому розвитку.

На мою думку найбільше потрібно сконцентруватись на формуванні фінансової стратегії та кадрової політики, адже це рушійна сила розвитку показників ефективності підприємства.

Задля формування фінансової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» потрібна оцінка передбачуваних інновацій, порівняльний аналіз та вибір нововведень для розробки в плановому періоді, а також оцінка передбачуваних фінансових потоків. Ці задачі можна розділити на шість множин:

1. Оцінка реалізованості інновацій та інвестиційних проектів для перевірки їх відповідності вартісним та стратегічним установкам, умовам реалізації,

наявності фінансових ресурсів та можливості доступу до додаткових фінансових ресурсів.

2. Визначення технологічно пов'язаних ланцюгів інноваційних та інвестиційних проектів, які визначають пов'язаність схем фінансування окремих бізнес-проектів.
3. Оцінка очікуваних ефектів (грошових, соціальних, маркетингових, екологічних) від розробки та впровадження нововведення або ланцюга інноваційних проектів на підприємстві або в галузі промисловості.
4. Оцінювання порівняльної ефективності окремих інноваційних та інвестиційних проектів або їх взаємозалежних ланцюгів для ранжування проектів.
5. Формування портфеля інноваційних та інвестиційних бізнес-проектів на основі оптимізації та концепції раціональності.
6. Адаптивне регулювання процесу реалізації фінансової стратегії інноваційного розвитку відповідно до концепції «нульового циклу».

Для втілення усіх вищеперечислених множин пропоную схему предсталену на рис. 3.1.

Для планування використання резервів підвищення ефективності формування та використання персоналу, необхідно забезпечити узгодженість між цілями та завданнями програми. План має включати конкретні заходи, що спрямовані на досягнення поставлених цілей, а також передбачати фінансування витрат на ці заходи.

Для успішної реалізації програми необхідно розробити систему мотивації працівників, що залежить від досягнення запланованих результатів. Працівники мають бути інформовані про те, як заплановані результати вплинуть на їхні професійні інтереси.



Рис. 3.1 Алгоритм процедури «нульовий огляд – координація проектів»

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Контроль за виконанням заходів, передбачених планом та програмою, допоможе виявити та вирішити можливі проблеми на початкових етапах реалізації. Для контролю необхідно встановити конкретні, обмежені у часі цілі, які можна виміряти. Фактичні та задані показники або їхні складові порівнюються, визначається масштаб допустимих відхилень.

Для оцінки ефективності впровадження заходів та визначення пріоритетів на наступний період, необхідно провести вимірювання та оцінку реального

впливу на підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

Для підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» представляю наступну схему рішень (Рис. 3.2).

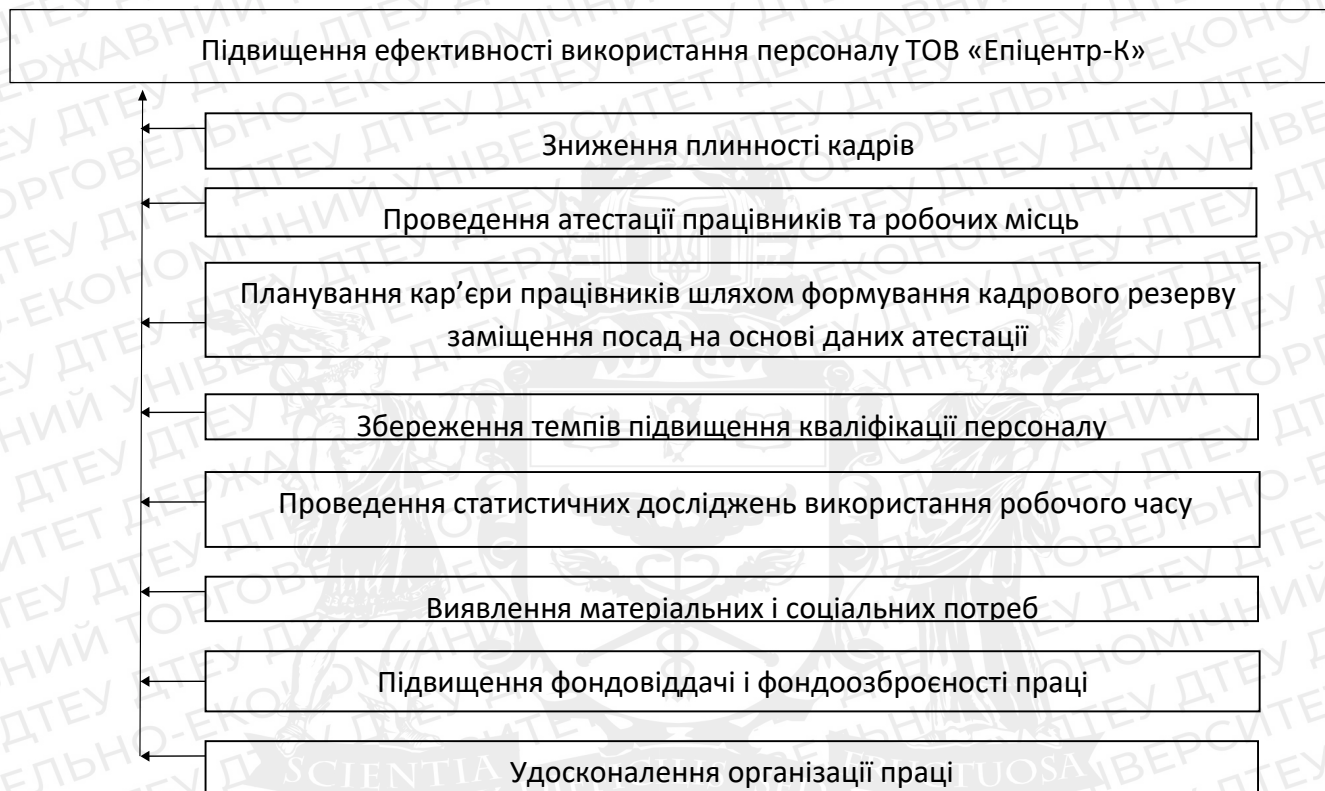


Рис. 3.2 Схема організаційно-економічних рішень щодо підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Отже, аналізуючи процес формування системи показників ефективності в ТОВ "ЕПІЦЕНТР К", можна зробити наступний короткий висновок. Є можливості для вдосконалення процесу формування системи показників шляхом визначення чітких стратегічних цілей організації, застосування інтегрованого підходу, врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, а також впровадження механізмів систематичного моніторингу та аналізу показників. Це дозволить організації отримати більш об'єктивну оцінку своєї ефективності та приймати відповідні управлінські рішення для поліпшення результатів діяльності.

ВИСНОВКИ

Дослідження показали, що ефективність господарської діяльності підприємства є результатом вміння використовувати всі наявні ресурси та інструменти для досягнення поставлених цілей, з урахуванням зовнішніх факторів та внутрішніх умов діяльності. Завдання підвищення ефективності полягає в тому, щоб кожен підрозділ отримував якомога більші результати за використанням трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Зростання продуктивності суспільної праці є еталоном для вимірювання ефективності виробництва на макроекономічному рівні. Взаємодія між персоналом, працею та об'єктами праці є ключовим фактором, що безперервно регулює виробничий процес будь-якого підприємства.

Було встановлено, що темпи зростання оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що призводить до збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів та прискорення оборотності активів. При аналізі структури оборотних активів було виявлено, що збільшення оборотних активів у 2019 році переважно відбулося завдяки зростанню дебіторської заборгованості на 114,91% та запасів на 68,05% у 2020 році. Приріст оборотних активів у 2020 році був меншим, ніж у 2019 році, а дебіторська заборгованість зменшилася на 26,33%.

Було встановлено, що діяльність ТОВ "Епіцентр-К" є не тільки прибутковою та ефективною, але й має високі темпи зростання. План постачання гіпермаркету ТОВ "Епіцентр-К" є задовільним і представляє собою продуману та раціональну стратегію ефективної роботи. Комплексні послуги, які надаються покупцям, можна вважати задовільними. Для ТОВ "Епіцентр-К" надання різноманітних послуг покупцям є органічним продовженням торгово-технологічного процесу. Послуги поділяються на три види: пов'язані з купівлею

товарів, пов'язані з наданням допомоги клієнтам у використанні придбаних товарів та пов'язані зі створенням середовища, сприятливого для відвідування магазину.

Зафіксовано, що Фонд робочого часу збільшився на 3 дні в 2020 році порівняно з 2019 роком (з 243 днів до 246 днів), але все ж таки був на 3 дні менше, ніж у 2018 році (249 днів). У 2018 році Фонд робочого часу і відвідуваність отримали найбільше фінансування, досягнувши 181,1 годин, але у 2019 році значно скоротились до 167,8 годин.

Визначено, що в ТОВ «Епіцентр-К» для планування фінансів необхідно використовувати економіко-математичне моделювання, що дозволяє встановлювати зв'язки між фінансовими показниками та факторами, що їх визначають. Моделювання може здійснюватися за допомогою функціональних та кореляційних зв'язків, що дозволяє перейти від середніх значень до оптимальних варіантів планів. З метою підвищення рівня наукової обґрунтованості планування, необхідно розробляти декілька варіантів планів на основі різних умов та шляхів розвитку підприємства, з вибором оптимального варіанту фінансового плану.

Також визначено, що внутрішні резерви підвищення ефективності використання персоналу включають покращення використання робочого часу, вдосконалення організаційної структури управління підприємством, покращення системи підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації з використанням прогресивних методів виробництва та праці, з розвитком матеріально-технологічної та інформаційної бази підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вершигора Е. Менеджмент: Евгений Вершигора,. — М.: Инфра-М, 2004. — 256 с.
2. Рудінська О. Менеджмент: Посібник/ Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова, ; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І.Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. — К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. — 334 с.
3. Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Видавництво АСК, 2017. 400с.
4. Баринов В. А. Економіка фірми: стратегічне планування: Навчальний посібник. 2-е видання, доповнене та перероблене. М.: КНОРУС, 2018. 240 с
5. Заярна Н. М., Кіш А. А. Сутність економічної діагностики підприємств торгівлі. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. Наука. Праці Львівської комерційної академії. 2017. Вип. 14
6. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. — Суми: Університетська книга, 2015. — 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua>
7. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua>
8. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. No 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua>
9. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія

«Економіка», No 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
<https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/>

10. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. No 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua>

11. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/>

12. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/>

13. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – No3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua>

14. Салагакова Н. О. Система показників економічної діагностики комерційного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. No 2.

15. Сабадирьова А. Л. Потенціал та розвиток підприємства: монографія / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова. О .: ОНЕУ, 2016. 343 с

16. Абдукарімов І. Т. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємницьких структур: навч. надбавка. М .: ІНФРА-М, 2018. 214 с.

17. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. Штат та регіони. 2016. No 5.

18. Шеремет А. Д. Аналіз та діагностика фінансово -господарської діяльності підприємства: студент. 2 -е вид., Доп. М.: ІНФРА-М, 2017. 374 с

19. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навч. К.: 2019. 328 с.
20. Власова Н.О., Мелушова І.Ю. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Х.: ХДУХТ, 2017. 259 с.
21. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: [навч. допомога.]. К.: ЦУЛ, 2016. 359 с.
22. Кузьмін О. Е, Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416 с.
23. Слюсар В. Приватизація. Удосконалення її методів та внутрігосподарського механізму підприємств // Харчова і переробна промисловість. – 1994. – №3. – С. 12-13.
24. Шегда А. В. Економіка підприємства: Навч. посібник / А. В. Шегда, – К.: Знання, 2006. – 614 с.
25. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова – [4-е изд.]. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 371 с.
26. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.В.Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 680 с.
27. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
28. Круш П.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.. - К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. - 777 с.
29. Бездольна О.А. Підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства. 2020, 34-39 с.
30. Белова К.С. Управління маркетинговою діяльністю організації; 2019; 78-82 с.
31. Гудима Д. "Підвищення ефективності товарного забезпечення торговельного підприємства." 2018; 105-109 с.

32. Зінчук Г.Ю. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НИВА КОМПЛЕКТ». 2019; 131 с.

33. Квашук І.Г. Управління інноваціями на підприємстві. Архів кваліфікаційних робіт; 2020; 65-69 с.

34. Кіжеватов В.В. Розробка стратегії підвищення фінансової стійкості підприємства; 2019; 111-115 с.

35. Ковбас І.М. «Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Сталий розвиток економіки» 2018, 260-267 С.

36. Костюшко, Н. О. Управління комерційною діяльністю підприємницької структури у системі економічних відносин; 2020; 112-114 с.

37. Сліпченко М.А. Формування Ефективної Логістичної Системи підприємства; 2019; 97-99с.

38. Фершлядин О.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення; 2019; 65-69 с.

39. Фолішевська Ю. С. «Удосконалення стратегічного планування в системі маркетингу підприємства» 2019; 42-48 с.

40. Шубіна К.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства. BS thesis. КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2019; 55-57 с.