

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Система моніторингу показників діяльності в менеджменті організації»

Здобувачка вищої освіти
Зелінська Аліса Геннадіївна

Групи: Ф241-8-19-Б1УБ(4,6з)

Науковий керівник роботи: к.е.н. доц.
Дарушин Олександр Володимирович

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри

протокол № _____ від «__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри:
к.е.н. Боденчук Лілія Борисівна

м. Ізмаїл, 2023

ЗМІСТ

| | |
|--|--|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ | 6 |
| 1.1. Методи та підходи до формування показників діяльності підприємства | 6 |
| 1.2. Методика визначення системи показників, що характеризують діяльність підприємства..... | 13 |
| 1.3. Зарубіжний досвід формування системи моніторингу показників діяльності компанії..... | 21 |
| Висновки до розділу 1 | 29 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДУНАЙРЕМБУД»..... | 31 |
| 2.1. Організаційна характеристика підприємства..... | 31 |
| 2.2. Дослідження ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «Дунайрембуд» та його ділової активності | 36 |
| 2.3. Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «Дунайрембуд» | 42 |
| Висновок по розділу 2..... | 49 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 51 |
| 3.1. Впровадження системи збалансованих показників в діяльність ТОВ «Дунайрембуд»..... | 51 |
| 3.2. Пропозиції щодо методики визначення системи збалансованих показників для ТОВ «Дунайрембуд» | 58 |
| 3.3. Формування моделі збалансованих показників для ТОВ «Дунайрембуд»..... | 64 |
| Висновок по розділу 3..... | 72 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 73 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ..... | 76 |
| ДОДАТКИ..... | Ошибка! Закладка не определена. |

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що прагнення до успішного функціонування підприємств у сучасних економічних умовах вимагає забезпечити підприємство якісною системою інформації, звітності, внутрішнього контролю, основне завдання якої полягає в тому, щоб гарантувати йому стійке становище і формування ресурсного потенціалу для виконання стратегічних планів. Нині для господарюючих суб'єктів стає пріоритетним підвищення рівня стратегічності управління, що ґрунтується на сучасних підходах до проведення оцінки та прогнозування раціональності та ефективності рішень, прийнятих у сфері управління своєю діяльністю.

Розуміння того, що застосовані методи оцінки та аналізу результативності діяльності підприємств уже не відповідають цілям стратегічного управління, призвело до розроблення нової та перспективної системи збалансованих показників, яка є інструментом стратегічного й оперативного управління, забезпечує контроль за реалізацією стратегії та взаємозв'язок стратегічних цілей із внутрішніми й зовнішніми бізнес-процесами та діями співробітником на кожному рівні управління.

Дослідженню окремих аспектів формування системи збалансованих показників приділено увагу в роботах таких зарубіжних авторів, як Р.Л. Акофф, І. Ансофф, М.Г. Браун, Р. Каплан, Д. Нортон, М.В. Меєр, Ж. Рой та ін.

Збалансовані фінансові показники розглянуті в роботах В.В.Атюшкіної, О. М. Віленчука, Я.В.Бурко, Р.А.Галгаш, Д. І. Дема, Л. М. Дорохової, О.Р.Квасовського, О.В.Кнейслера, О.Ю.Ніпіаліді та ін.

Розглянуті роботи вітчизняних і зарубіжних учених та економістів-практиків у сфері впровадження збалансованих показників у вітчизняну практику зробили істотний внесок у розвиток менеджменту, однак динамічний розвиток економіки вимагає додаткових досліджень у сфері формування групи збалансованих показників у системі управління підприємством, що й визначило вибір теми випускної бакалаврської роботи .

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та практичних засад формування системи моніторингу показників діяльності підприємства та розробленні рекомендацій щодо формування збалансованих показників у системі менеджменту.

Для досягнення цієї мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- вивчити підходи до формування показників діяльності підприємства, та методика визначення системи показників, що характеризують діяльність підприємства, розглянути зарубіжний досвід формування системи моніторингу показників діяльності компанії;
- охарактеризувати результати діяльності ТОВ «Дунайрембуд» з використанням системи показників діяльності;
- запропонувати шляхи вдосконалення існуючої системи моніторингу діяльності в менеджменті ТОВ «Дунайрембуд» на основі збалансованих показників

Об'єктом дослідження є сукупність показників діяльності підприємства обробної промисловості.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, що виникають у процесі формування збалансованих показників діяльності промислових підприємств у системі управління.

Теоретичною основою дослідження стали роботи вітчизняних і зарубіжних учених у сфері формування та впровадження системи аналізу господарської діяльності, законодавчі, нормативні та інструктивні акти з питань організації облікової діяльності, фінансової звітності та діагностики банкрутства в Україні.

Методологічною основою дослідження послуговували такі основні методи, використовувані для досягнення мети роботи: аналіз літературних джерел (економічної літератури, нормативно-правових актів), стандартні методи економічного аналізу (метод порівняльного, балансового та факторного аналізу, синтез, узагальнення, класифікація, системний та графічний методи), структурний та функціональний підходи, методи системного, економічного, статистичного

аналізу, методи прогнозування, а також прийоми групування, порівняння, узагальнення, графіки та інші методи.

Інформаційну базу дослідження склали нормативні та законодавчі акти; монографії, наукові статті зарубіжних і вітчизняних учених щодо застосування системи показників; інформаційна база мережі Інтернет; фінансова та податкова звітність ТОВ «Дунайрембуд», власні розрахунки автора.

Практична значущість результатів дослідження полягає в розробленні методики формування збалансованих показників на підприємстві.

Структура випускної бакалаврської роботи визначена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури, що включає 60 джерел. Текст роботи містить 10 рисунків, 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Методи та підходи до формування показників діяльності підприємства

Для підвищення ефективності своєї діяльності підприємствам необхідно розробляти чітку стратегію, для управління процесом реалізації якої, особливо в умовах високої конкуренції та невизначеності, необхідні відповідні інструменти. Найефективнішим і найпопулярнішим інструментом стратегічного управління визнано систему збалансованих показників, що визначає як мету побудови інтеграцію стратегічних і оперативних завдань, фінансові складові, відносини з клієнтами (споживачами), внутрішні процеси та інтелектуальний капітал підприємства в єдиний механізм управління.

Система збалансованих показників є обліково-аналітичним інструментом, необхідним для реалізації стратегії підприємства, що містить у собі фінансові та нефінансові показники, використання яких забезпечує раціональне розроблення стратегічних цілей, управління та контроль за їх досягненням [24,с.105].

Впровадження збалансованих показників забезпечує досягнення чинників, що впливають на зростання вартості підприємства, створення потужного та висококваліфікованого кадрового складу, забезпечення прогресивності технології тощо.

Традиційно основними завданнями управління будь-яким підприємством є такі:

- аналіз стану підприємства;
- формулювання цілей підприємств;
- розробка заходів для досягнення цих цілей;
- контроль за виконанням цих заходів;
- контроль і аналіз результатів, отриманих під час виконання заходів.

У цій послідовності, що отримала назву «кільце управління», особлива роль відводиться аналізу господарської діяльності підприємства, побудованому на

системі збалансованих показників. Традиційні методи аналізу господарської діяльності частіше закінчуються лише оцінкою фінансового стану підприємства. Такий аналіз є неповним, оскільки не дає змоги під час ухвалення управлінських рішень урахувати всі фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Останніми роками з'явилося багато літератури, що пропонує різні методики проведення фінансового аналізу.

Перша методика призначена для забезпечення керівництва підприємства достовірною інформацією про поточний стан підприємства і про перспективи його розвитку, а також для оцінки його ділових партнерів в умовах ринкової економіки.

Згідно з цією методикою пропонується проводити аналіз за такими блоками:

- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- аналіз ділової активності та ефективності діяльності підприємства;
- комплексний аналіз та оцінка господарської діяльності [41].

Тут пропонується методика аналізу не тільки за бухгалтерською звітністю підприємства, а й з використанням низки економічних показників у тісному зв'язку з технікою і технологією виробництва. Але цей підхід опрацьовано недостатньо глибоко і в основному стосується аналізу витрат за принципом постійні-змінні та розрахунку точки беззбитковості.

Сама по собі бухгалтерська звітність не дає змоги повною мірою оцінити реальний економічний стан підприємства з таких причин:

- баланс відображає становище, що склалося на певний момент часу, не показуючи змін, що відбулися протягом звітного періоду;
- недосконалість законодавства, що швидко змінюється, «дозволяє» відображати в балансі дані, що не відповідають реальному стану справ на підприємстві.

Тому аналіз, проведений тільки за балансом підприємства, не дає змоги отримати повністю достовірну інформацію про той чи інший стан аналізованого підприємства.

Сама по собі бухгалтерська звітність не дає змоги повною мірою оцінити реальний економічний стан підприємства з таких причин:

- баланс відображає становище, що склалося на певний момент часу, не показуючи змін, що відбулися протягом звітного періоду;
- недосконалість законодавства, що швидко змінюється, «дає змогу» відображати в балансі дані, що не відповідають реальному стану справ на підприємстві.

Тому аналіз, проведений тільки за балансом підприємства, не дає змоги отримати повністю достовірну інформацію про той чи інший стан аналізованого підприємства.

Новим моментом є запропоновані елементи фінансового планування на підприємстві та аналізу фінансових результатів в умовах інфляції як фактора, що спотворює. «Неврахування» фактора інфляції при плануванні прибутку, розрахунку відпускних цін призводить до того, що реальна купівельна спроможність підприємства виявляється значно нижчою за номінальну, що призводить до таких негативних наслідків, як зниження фінансової стійкості підприємства, а в макроекономічних масштабах є однією з причин кризи неплатежів [57,с.98].

Спірним моментом розглянутої методики є критерії, наведені авторами як позитивні ознаки балансу:

- коефіцієнт поточної ліквідності ≥ 2.0 ;
- коефіцієнт забезпеченості власними коштами ≥ 0.1 ;
- зростання власного капіталу;
- відсутність різких змін в окремих статтях балансу;
- дебіторська заборгованість перебуває відповідно до розмірів кредиторської заборгованості;
- відсутність у балансі «хворих» статей (збитки, прострочена заборгованість банкам і бюджету);
- запаси і витрати не перевищують величину мінімальних джерел їх формування (власних оборотних коштів, довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик).

Значення коефіцієнта поточної ліквідності $K_{пл} \geq 2.0$ і коефіцієнта забезпеченості власними коштами $K_{зс} \geq 0.1$ є нормативно встановленими під час визначення несприятливої структури балансу, але навіть працівники територіального агентства у справах про неспроможність (банкрутство) визнають, що такий аналіз є недовідповідним. Тому є сенс розраховувати дійсний коефіцієнт поточної ліквідності, що дає змогу розрахувати мінімально необхідний рівень цього коефіцієнта для кожного конкретного підприємства, виходячи з надлишку або нестачі оборотних коштів підприємства, величини товарно-матеріальних запасів, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості.

Як показує практика, під час розрахунку такого показника виникають ситуації, коли $K_{пл}$ підприємства, розрахований за офіційною методикою, перебував у межах встановлених значень, а значення істинного $K_{те}$ було значно вищим за нього.

Встановлений норматив $K_{осс} (\geq 0.1)$ також є спірним, оскільки дуже багато підприємств, які перебувають у скрутному становищі, мають цей коефіцієнт значно вищим за встановлену норму. Відбувається це здебільшого через викривлення, що виникли в результаті переоцінки основних засобів і продажу основних засобів. Таким чином, для одержання точної інформації про аналізоване підприємство необхідно не тільки розрахувати значення того чи іншого коефіцієнта, а й установити причини, що призвели до цього [30, с.276].

Що ж до решти критеріїв, то під час оцінки балансу підприємства за ними слід урахувати галузеві особливості та особливості самого підприємства, такі як:

- норма рентабельності продукції підприємства;
- норма рентабельності основної діяльності;
- норма рентабельності власного капіталу;
- швидкість обороту коштів у розрахунках;
- співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- тривалість виробничого циклу тощо.

Інша методика передбачає такі етапи аналізу:

1. Розрахунок суми і ставки покриття (маржинального доходу).
2. Розрахунок запасу фінансової міцності.

3. Розрахунок порога рентабельності.
4. Оцінка структури коштів підприємства та її зміни.
5. Оцінка динаміки та стану джерел формування коштів.
6. Аналіз ефективності використання основного та оборотного капіталу.
7. Оцінка оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість повного циклу бізнесу.
8. Розрахунок системи показників ліквідності (платоспроможності підприємства).
9. Розрахунок системи показників рентабельності та фінансової стійкості.
10. Оцінка фінансового потенціалу («запасу фінансової міцності») підприємства і резервів його зростання.

Пункти 1-3, 10 являють собою аналіз «витрати - оборот – прибуток», що включає в себе:

- вибіркові обстеження складу прямих і змінних витрат;
- визначення відносних (ступінчастих) постійних витрат і абсолютних постійних витрат по підприємствах аналогічного профілю.

Для п. 4-9 використовуються дані бухгалтерського балансу (форма 1), звіту про фінансові результати (форма 2) та приміток до фінансової звітності.

Аналіз ліквідності (платоспроможності) і оцінка структури балансу проводиться відповідно до «Методичних рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств» [5]

До «плюсів» цієї методики належить спроба авторів проаналізувати підприємство у всіх основних аспектах його діяльності: виробничої, фінансової, управлінської.

Безумовний інтерес становить облікова модель для оцінки продуктивності як показника поліпшення (погіршення) функціонування підприємства та його конкурентних позицій.

Її суть у тому, що на підставі даних бухгалтерського та первинного обліку розраховуються такі показники, як:

- обсяг виробництва, реалізації;

- собівартість продукції;
- вартість елементів витрат на виготовлення продукції;
- ціна, а на основі цих даних розраховуються індекси цін, індекси вартості витрат і вартості продукції;
- середня зміна цін на продукцію;
- індекс продуктивності ;
- індекс відшкодування витрат ;
- індекс рентабельності;
- зміна сукупних витрат на робочу силу;
- зміна продуктивності праці;
- продуктивність сукупних витрат;
- відшкодування витрат на оплату управлінського персоналу.

Різні комбінації цих показників дають можливість оцінити дієвість, економічність, рентабельність, упровадження нововведень, «побачити» внесок кожного елемента витрат (робочої сили, матеріалів, управлінського персоналу тощо) у підвищення або зниження рентабельності. Таким чином, тут оцінюється не тільки результативність виробництва, а й результативність організаційної системи підприємства. Однак запропонований алгоритм аналізу ефективний для малих і середніх підприємств з обмеженим сортаментом продукції. Для великих підприємств зі складним виробничим процесом побудова такої моделі ускладнена.

Спірним питанням є проведення оцінки структури балансу підприємства методами порівняння з даними попередніх балансів. Цей підхід є, безумовно, показовим і має певні переваги у відносно стійких економічних умовах і може використовуватися як один із методів для оцінки структури балансу підприємства. Але в умовах нестабільної економіки цей метод є малоінформативним, оскільки через постійні переоцінки, які вносять певні викривлення, не дає змоги відстежити зміни структури балансу належною мірою [13,с.171].

Третя методика повністю ґрунтується на використанні зарубіжного, переважно французького досвіду.

Пропонований підхід до діагностики фінансово-господарського стану підприємства складається з таких етапів:

Від цілей - до засобів їх досягнення. На цьому етапі аналізуються такі аспекти, як:

1. аналіз абсолютних величин, темпів зростання виробленої продукції, обороту;
2. частка даного підприємства в загальній сумі реалізованої продукції відповідної галузі;
3. технологічні зміни (патенти, ліцензія, роботизація);
4. схильність продукції до такого явища, як сезонність;
5. розрахунок коефіцієнта трансформації за формулою

Дослідження активу з точки зору економічної рентабельності та з точки зору результату фінансової діяльності.

Дослідження фінансового становища підприємства з точки зору фінансового важеля і з точки зору результату фінансової діяльності.

Синтез результатів аналізу: узагальнення і висновки:

1. про досягнення і потенційні можливості підприємства;
2. про ступінь стійкості підприємства.

Позитивним моментом аналізованого підходу є оцінка відповідності цілей підприємства його можливостям, інвестиційної політики, динаміки зростання виробництва (обсягу), аналіз впливу цінової та податкової політики. Таким чином, результати аналізу містять не тільки інформацію про фінансовий стан підприємства, а й показують ступінь впливу зовнішнього середовища, прийнятих управлінських рішень, інвестиційної політики підприємств на ті чи інші показники фінансової або господарської діяльності підприємства [21,с.220].

До недоліків методики можна віднести широке використання авторами термінології та понять, широко розповсюджених у західній практиці бухгалтерського обліку та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств, але майже не відомих більшості вітчизняних фахівців.

Крім того, наявна різниця в принципах бухгалтерського обліку та звітності ускладнює розрахунок багатьох показників, а іноді й спотворює їхній зміст.

Усе це ускладнює використання цієї методики у вітчизняній практиці.

Також спірним питанням є принцип авторів не змішувати фінансову діяльність підприємства з його господарською діяльністю.

1.2. Методика визначення системи показників, що характеризують діяльність підприємства

Показники, що характеризують обсяг продукції

Абсолютна зміна обсягів виробництва та реалізації продукції у звітному році порівняно з минулим (базовим) роком визначається за формулою:

$$\Delta Q_{\text{абс.}} = Q_p^{\text{зв}} - Q_p^{\text{баз}} \quad (1.1.)$$

де $\Delta Q_{\text{абс.}}$ – абсолютна зміна обсягів;

$Q_p^{\text{зв}}$ - річний обсяг продукції у грошовому виміру у звітному році;

$Q_p^{\text{баз}}$ - річний обсяг продукції у грошовому виміру в базовому році

Відносна зміна обсягів виробництва та реалізації продукції у звітному році порівняно з минулим (базовим) роком визначається за формулою:

$$\Delta Q_{\text{відн.}} = \frac{Q_p^{\text{зв}} - Q_p^{\text{баз}}}{Q_p^{\text{баз}}} \quad (1.2.)$$

де $\Delta Q_{\text{відн.}}$ – відносна зміна обсягів

Показники використання основних засобів

Основні засоби (ОЗ) – це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній формі, а їх вартість переноситься на вартість виготовленої продукції частинами в міру спрацювання.

Середньорічна вартість ОЗ визначається з метою розрахунків показників ефективності їх використання (фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності праці, рентабельності) [11,с.117].

Середньорічна вартість ОЗ визначається за формулою:

$$\overline{\text{ОЗ}} = \text{ОЗ}_{\text{п.р.}} + \sum \frac{\text{ОЗ}_{\text{надх.}} \times t_{\text{надх.}}}{12} - \sum \frac{\text{ОЗ}_{\text{виб.}} \times t_{\text{виб.}}}{12} \quad (1.3.)$$

де $\overline{OЗ}$ - середньорічна вартість ОЗ, тис.грн.;

$OЗ_{п.р.}$ - вартість ОЗ на початок року, тис.грн.;

$OЗ_{надх.}$, $OЗ_{виб.}$ - вартість основних засобів, що надійшли та вибули протягом року, тис.грн.;

$t_{надх.}$, $t_{виб.}$ - час (кількість місяців) з місяця надходження чи вибуття ОЗ до кінця року.

Вартість ОЗ на кінець року:

$$OЗ_{к.р.} = OЗ_{п.р.} + OЗ_{надх.} - OЗ_{виб.}, \quad (1.4.)$$

ОЗ поділяються на активні, які безпосередньо приймають участь у виробничому процесі, і пасивні, які створюють умови для здійснення процесу виробництва.

До активної частини ОЗ відносять робочі машини й устаткування, інструмент, прилади і пристрої, технологічний транспорт. Будівлі та споруди відносять до пасивної частини ОЗ.

Співвідношення активної та пасивної частин, виражене у відсотках до їх загальної вартості, визначає їх внутрішньогалузеву структуру [31,с.126].

Частка активних ОЗ визначається:

$$OЗ_{акт} = \frac{\overline{OЗ_{акт}}}{\overline{OЗ}} \times 100, \% \quad (1.5.)$$

Коефіцієнт оновлення устаткування ($K_{онов.}$) визначається відношенням суми вартості активної частини основних засобів, що надійшли протягом року до вартості основних засобів на кінець року ($OЗ_{к.р.}$):

$$K_{онов.} = \frac{OЗ_{надх.}}{OЗ_{к.р.}}, \quad (1.6.)$$

Коефіцієнт вибуття устаткування ($K_{виб.}$) визначається відношенням суми виведених з експлуатації активних основних засобів до вартості основних засобів на початок року:

$$K_{виб.} = \frac{OЗ_{виб.}}{OЗ_{п.р.}} \quad (1.7.)$$

Головний показник, який характеризує ефективність використання основних засобів, є коефіцієнт фондівдачі (Φ_v) – кількість продукції, що виробляється на 1 грн. середньорічної вартості ОЗ:

$$\Phi_v = \frac{Q_p. \text{ (або ЧД)}}{\overline{ОЗ}}, \quad (1.8.)$$

де $Q_p.$ - річний обсяг продукції у грошовому виміру;
ЧД – чистий дохід (чиста виручка), тис.грн.

Зростання коефіцієнту фондівдачі забезпечує зріст обсягу товарної продукції без збільшення вартості ОЗ.

Приріст обсягу товарної продукції у звітному році порівняно з базовим відбувається за рахунок як інтенсивних факторів (зростання фондівдачі), так і екстенсивних (зростання вартості ОЗ) [53,с.98].

$$\Delta Q = \Delta Q_1 + \Delta Q_2, \quad (1.9.)$$

де ΔQ - приріст обсягу товарної продукції, тис. грн.;

ΔQ_1 - те ж за рахунок зростання фондівдачі;

ΔQ_2 - те ж за рахунок зростання вартості ОЗ;

$$\Delta Q_1 = (\Phi_v^{зв.} - \Phi_v^{баз.}) \times \overline{ОЗ}_{зв.} \quad (1.10.)$$

$$\Delta Q_2 = (\overline{ОЗ}_{зв.} - \overline{ОЗ}_{баз.}) \times \Phi_v^{баз.}, \quad (1.11.)$$

де $\Phi_v^{зв.}$, $\Phi_v^{баз.}$ - коефіцієнти фондівдачі відповідно у звітному та базовому роках;

$\overline{ОЗ}_{зв.}$, $\overline{ОЗ}_{баз.}$ – середньорічна вартість ОЗ у звітному та базовому роках.

Показники фондоозброєності і механоозброєності праці характеризують технічний рівень підприємства.

Фондоозброєність праці ($K_{озбр.}$) – це вартість ОЗ у розрахунку на одного робітника :

$$K_{\text{озбр.}} = \frac{\overline{\text{ОЗ}}}{\text{Ч}_p}, \quad (1.12.)$$

де Ч_p – чисельність робітників, чол.

Механоозброєність праці ($K_{\text{мех.}}$) – це вартість активної частини ОЗ у розрахунку на одного робітника:

$$K_{\text{мех.}} = \frac{\overline{\text{ОЗ}}^{\text{акт.}}}{\text{Ч}_p}. \quad (1.13.)$$

Показники використання оборотних коштів

Оборотні (обігові) кошти - це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції.

Частину виробничих фондів у вигляді певної сукупності предметів праці, елементи яких цілком споживаються у виробничому циклі, змінюють або повністю втрачають свою натуральну форму і переносять всю свою вартість на вартість виготовленої продукції, відносять до оборотних фондів підприємства. До їх складу включають: виробничі запаси; незавершене виробництво; витрати майбутніх періодів.

Поряд з оборотними фондами, які функціонують у сфері виробництва продукції, процес її реалізації забезпечується фондами обігу. До них відносять: готова продукція на складі, відвантажена продукція, грошові кошти на розрахунковому рахунку та в касі, кошти у розрахунках та інші [60,с.175].

Ефективність використання оборотних коштів характеризується наступними показниками.

Коефіцієнт оборотності ($K_{\text{об.}}$) показує кількість оборотів за рік, визначається відношенням виручки від реалізованої за рік продукції (Q_p) до середньорічної вартості оборотних коштів:

$$K_{\text{об.}} = \frac{Q_p}{\text{ОК}} \quad (1.14.)$$

Тривалість одного обороту в днях ($T_{об.}$) визначається як співвідношення кількості днів у розрахунковому періоді (для року – 360) і коефіцієнту оборотності за той же період:

$$T_{об.} = \frac{360}{K_{об.}} \quad (1.15.)$$

Економічна ефективність використання оборотних коштів підприємства характеризується прискоренням їх оборотності. Ефект прискорення оборотності виражається у зменшенні потреби в ОК у зв'язку з покращенням їх використання.

Абсолютне вивільнення оборотних коштів при тому самому обсязі реалізації продукції ($\Delta OK_{абс.}$):

$$\Delta OK_{абс.} = OK_{баз.} - OK_{зв.}, \text{ тис. грн.}, \quad (1.16.)$$

де $OK_{баз.}$, $OK_{зв.}$ – середньорічна вартість оборотних коштів у базовому і звітному роках, тис. грн.

Сума відносного вивільнення ОК у результаті прискорення оборотності оборотних коштів ($\Delta OK_{від}$) обчислюють за формулою:

$$\Delta OK_{від} = \frac{Q_{зв.}}{360} \times (T_{об.баз.} - T_{об.зв.}), \quad (1.17.)$$

де $Q_{зв.}$ – обсяг реалізації у звітному році, грн.;

$T_{об.баз.}$, $T_{об.зв.}$ – середня тривалість одного обороту оборотних засобів відповідно у базовому і звітному роках, днів.

Показники, що характеризують працю та заробітну плату

Рівень продуктивності праці характеризується показником виробітку ($B_{пр.}$), який визначається кількістю продукції виробленої одним працівником за одиницю часу.

$$B_{пр.} = \frac{Q_p}{Ч_{заг.}}, \quad (1.18.)$$

де Q_p – річний обсяг продукції у вартісному вимірі;

$Ч_{заг.}$ – загальна чисельність працюючих, чол.

У планових та звітних документах як допоміжний показник застосовується показник виробітку одного робітника (V_p).

$$V_p = \frac{Q_p}{\mathcal{C}_p}, \quad (1.19.)$$

де \mathcal{C}_p – чисельність робітників.

Зростання продуктивності праці $\Delta\Pi\Pi$ по показнику виробітку розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{(V_{зв.} - V_{баз.})}{V_{баз.}} \times 100, \quad (1.20.)$$

де $V_{зв.}$ та $V_{баз.}$ – виробіток одного працюючого (або робітника) у звітному та минулому (базовому) роках.

Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення обсягу виробництва продукції без істотного збільшення кількості працюючих. Приріст обсягу продукції ($\Delta Q_{\Pi\Pi}$) за рахунок зростання продуктивності праці визначається за формулою:

$$\Delta Q_{\Pi\Pi} = (V_{зв.} - V_{баз.}) \times \mathcal{C}_p^{зв.}, \quad (1.21.)$$

де $\mathcal{C}_p^{зв.}$: чисельність робітників у звітному році, чол.

Відносне вивільнення робітників за рахунок зростання продуктивності праці ($\Delta\mathcal{C}_p$) визначається за формулою:

$$\Delta\mathcal{C}_p = \frac{Q_{зв.}}{V_{баз.}} - \mathcal{C}_p^{зв.}, \quad (1.22.)$$

Показник виробітку є прямо пропорційним коефіцієнту фондівдачі і коефіцієнту фондоозброєності праці.

Зв'язок цих показників визначається з формули (9):

$$\Phi_{\epsilon} = \frac{Q_p}{OЗ} \quad (1.23.)$$

Якщо чисельник і знаменник поділити на чисельність робітників, формула буде мати вигляд:

$$\Phi_{\epsilon} = \frac{Q_p / \text{Ч}_p}{\text{ОЗ} / \text{Ч}_p} \quad (1.24.)$$

Відповідно

$$\Phi_{\epsilon} = \frac{B_p}{\Phi_{\text{озбр.}}} \quad (1.25.)$$

Звідси

$$B_p = \Phi_{\epsilon} \times \Phi_{\text{озбр.}} \quad (1.26.)$$

Темпи зростання продуктивності праці повинні перевищувати темпи зростання середньої заробітної плати. Згідно із завданням треба розрахувати середню заробітну плату ($\overline{\text{ЗП}}$) одного працюючого у звітному та минулому роках і визначити темпи її зростання:

$$\overline{\text{ЗП}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Ч}_{\text{заг.}}} / 12, \quad (1.27.)$$

де ФОП – річний фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн.

Темпи зростання заробітної плати розраховуються за формулою:

$$\Delta \text{ЗП} = \frac{(\overline{\text{ЗП}}_{\text{зв.}} - \overline{\text{ЗП}}_{\text{баз.}})}{\overline{\text{ЗП}}_{\text{баз.}}} \times 100, \quad (1.28.)$$

де $\overline{\text{ЗП}}_{\text{зв.}}$, $\overline{\text{ЗП}}_{\text{баз.}}$ - середня заробітна плата одного працюючого у звітному та минулому роках, грн.

Показники, що характеризують собівартість та рентабельність продукції

Собівартість продукції являє собою грошовий вираз витрат на виробництво та реалізацію продукції. Важливий узагальнюючий показник собівартості виготовленої продукції – витрати на гривню товарної продукції ($B_{\text{грн.т.п.}}$), що досить повно характеризує динаміку собівартості при багатомноменклатурному виробництві [51,с.16]:

$$B_{\text{грн.т.п.}} = \frac{C_p}{Q_p} \quad (1.29.)$$

де C_p – собівартість річного обсягу виробництва, тис.грн.;

Q_p – річний обсяг продукції у грошовому виміру, тис.грн.

Так як показники витрат на 1 гривню товарної продукції менші за нуль, а абсолютна змінна зі знаком "-", це свідчить про позитивну тенденцію для підприємства.

Прибуток від реалізації продукції (Π_p) визначається як перевищення суми валового доходу над сумою витрат.

$$\Pi_p = Q_p - C_p \quad (1.30.)$$

Приріст прибутку від реалізації ($\Delta\Pi$) забезпечується, з одного боку, за рахунок зниження собівартості продукції (інтенсивний фактор - $\Delta\Pi_1$); а з другого боку, за рахунок збільшення обсягу реалізації (екстенсивний фактор - $\Delta\Pi_2$).

$$\Delta\Pi_1 = (V_{1грн.т.п.}^{зв} - V_{1грн.т.п.}^{баз}) \times Q_p^{зв} \quad (1.31.)$$

де $V_{1грн.т.п.}^{зв}$ і $V_{1грн.т.п.}^{баз}$ – витрати на 1 грн. реалізованої продукції у базовому та звітному роках;

$Q_p^{зв}$ - вартість реалізованої продукції у звітному році, тис.грн.

$$\Delta\Pi_2 = (1 - V_{1грн.т.п.}^{баз}) \times \Delta Q, \quad (1.32.)$$

де $\Delta\Pi_2$ - приріст прибутку у звітному році за рахунок зростання обсягу реалізації, тис. грн.;

ΔQ – зміна обсягів реалізації продукції у звітному році порівняно з базовим, тис.грн.

Рентабельність - це відносний показник, що характеризує рівень ефективності (дохідності) роботи підприємства.

Рентабельність витрат на реалізовану продукцію (P_v) розраховується за формулою:

$$P_v = \frac{\Pi_p}{C_p} \times 100 \quad (1.33.)$$

Використовують різні показники рентабельності. Всі вони відносні і показують, скільки одиниць прибутку (валового, від звичайної діяльності до

оподаткування, чистого, операційного тощо) отримують на одиницю витрат на реалізовану продукцію (або на одиницю виручки від реалізації, активів, виробничих фондів, власного капіталу).

1.3. Зарубіжний досвід формування системи моніторингу показників діяльності компанії

Значну питому частку економіки будь-якої країни становлять комерційні організації. Щоб об'єктивно встановити рівень економічної безпеки комерційної організації, необхідно взяти до уваги світовий досвід. Ця стаття розглядає зарубіжні практики аналізу фінансово-господарської діяльності корпорації.

У кожній країні є свої особливості бухгалтерського обліку та оподаткування, що впливають на поведінку корпорації на ринку і, відповідно, оцінку її стану. У США та Великій Британії, де великі й активні ринки цінних паперів, правила бухобліку складені на користь акціонерів. До того ж, публічні дані не є підставою для розрахунків податкових виплат компаній. У Німеччині бухоблік розроблено для того, щоб упевнитися в захищеності кредиторів. Податки сплачуються з опублікованого прибутку [44,с.18].

Основний вибір у будь-якій економіці - розподіл заощаджень за інвестиційними можливостями. На ринку присутні власники заощаджень і підприємці, чия взаємодія ускладнена з трьох причин:

- інформаційна асиметрія: підприємці краще обізнані про вартість інвестиційних вкладень;
- проблеми потенційно суперечливих інтересів і рівня довіри: інвестори розуміють, що підприємцям вигідно роздувати вартість своїх ідей;
- асиметрія компетенцій: власникам заощаджень бракує фінансової грамотності, необхідної для аналізу та розрізнення різноманітних комерційних можливостей.

Ці причини змушують обидві сторони постійно аналізувати ситуацію. Фінансова звітність - основне джерело даних про фінансово-господарську діяльність організації.

Аналіз фінансової звітності співробітниками корпорації - менеджерами або фінансовими аналітиками - має забезпечувати її економічну та фінансову безпеку. Інакше кажучи, менеджери мають володіти повною інформацією про стратегії корпорації, але розмаїття інституціональних чинників має перешкоджати витоків цієї інформації. Зовнішні аналітики спробують у такому разі відтворити внутрішню (інсайдерську) інформацію з аналізу фінансової звітності, одержуючи в такий спосіб цінні міркування про поточний стан і діяльність фірми, її майбутні перспективи [29,с.101].

Для аналізу звітності використовується метод коефіцієнтів. Менеджери використовують лише кілька основних коефіцієнтів, щоб не заплутатися і підсумувати ринкову вартість, прибутковість, ефективність, структуру капіталу та ліквідність компанії. При цьому варто враховувати такі чинники:

- коефіцієнти рідко дають відповіді, але допомагають поставити правильні запитання;
- немає міжнародного стандарту коефіцієнтів;
- для оцінки фінансової позиції компанії потрібен бенчмарк (контрольний показник).

Потрібно порівнювати поточні коефіцієнти з минулими або з коефіцієнтами інших фірм у тій самій галузі (і того самого рівня)

Оскільки внутрішня, конфіденційна інформація менеджерів вносить як цінність, так і спотворення в бухгалтерську звітність, зовнішнім користувачам звітності складно відокремити істинну інформацію від спотворень і шуму. Зовнішні аналітики покладаються на своє знання аналізованої індустрії та її змагальних стратегій для інтерпретації фінансової звітності фірми. Хоча зовнішні аналітики не володіють інсайдерською інформацією менеджерів, їхня оцінка економічних наслідків інвестиційних та операційних рішень більш об'єктивна. Вони використовують фінансову звітність для здійснення таких чотирьох кроків:

- аналіз ділових стратегій;
- аналіз обліку;
- фінансовий аналіз;
- перспективний аналіз.

Мета аналізу ділової стратегії - визначити ключові чинники підвищення прибутку або ризику й оцінити прибутковий потенціал на якісному рівні, а не кількісному. Аналіз ділової стратегії включає аналіз сфери діяльності та поведінки корпорації, щоб створити надійну конкурентну перевагу. За допомогою аналізу індустрії та конкурентної стратегії створюється система розрахункових показників для здійснення наступних кроків.

Мета аналізу обліку - визначити ступінь відповідності бухгалтерського обліку корпорації комерційній реальності. Це аналіз облікової політики та кошторисної документації, відновлення спотворених даних

Мета фінансового аналізу - оцінити поточний і минулий стан корпорації та стійкість її розвитку. Для цього фінансово-господарська діяльність фірми аналізується методом коефіцієнтів. Метод коефіцієнтів фокусується на оцінці фінансових результатів і фінансової політики фірми. Також проводиться аналіз грошових потоків, який фокусується на ліквідності та фінансовій гнучкості фірми.

Мета перспективного аналізу - спрогнозувати майбутнє фірми. Найчастіше для цього використовують метод прогнозування фінансових результатів і визначення внутрішньої вартості фірми [14,с.155].

Перший крок аналізу фінансової звітності - стандартизація фінансових звітів шляхом переведення даних у відсоткове відображення та порівняння змін у співвідношеннях між поточним і минулим станом або між фірмами.

Крім того, порівнюють критерії прибутку: чистий прибуток (Net Income), прибуток у розрахунку на акцію (EPS), прибуток до вирахування відсотків і податків (EBIT) і прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу й амортизації (EBITDA)

Потім приступають до аналізу коефіцієнтів. Коефіцієнти поділяються на п'ять груп і відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Система показників, які використовуються зарубіжними аналітиками для оцінки діяльності компанії [41]

| Групи коефіцієнтів | Коефіцієнти та їх формули |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Коефіцієнти короткострокової ліквідності | |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | (Оборотні активи - Товарно-матеріальні запаси) / короткострокові зобов'язання |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Грошові кошти та їхні еквіваленти / Короткострокові зобов'язання |
| Коефіцієнти фінансового важеля | |
| Коефіцієнт власного капіталу | Активи / Власний капітал |
| Коефіцієнт покриття відсотків | (ЕВІТ / Сума відсотків) |
| Коефіцієнт грошового покриття | (ЕВІТДА / Сума відсотків) |
| Коефіцієнти використання активів і коефіцієнти оборотності | |
| Оборотність запасів | Собівартість реалізованої продукції / Товарно-матеріальні запаси |
| період обороту запасів | 365днів / Оборотність запасів |
| Оборотність дебіторської заборгованості | Виручка від реалізації / Дебіторська заборгованість |
| Період погашення дебіторської заборгованості | 365 днів / Оборотність дебіторської заборгованості |
| Оборотність активів | Виручка / Активи |
| Капіталоемність | Активи / Виручка |
| Коефіцієнти рентабельності | |
| Рентабельність продажів | Чистий прибуток / Виручка від реалізації продукції |
| Рентабельність активів (ROA) | Чистий прибуток / Активи |
| Рентабельність власного капіталу (ROh) | Чистий прибуток / Власний капітал |

продовження таблиці 1.1.

| 1 | 2 |
|--|---|
| Коефіцієнти ринкової вартості | |
| Коефіцієнт «ціна-прибуток» | Ринкова вартість акції / Прибуток на акцію |
| Відношення ринкової та балансової вартості акції | Ринкова вартість акції / Балансова вартість акції |
| Мультиплікатор EV / EBITDA | Вартість компанії / EBITDA |

Фахівці наголошують на тому, що рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) - бухгалтерські коефіцієнти, і застерігають від порівняння їх із відсотковими коефіцієнтами фінансових ринків.

На Заході на баланс не відносять непогашену дебіторську заборгованість. Тобто і активні, і пасивні статті звільняються від уявної власності.

У Великій Британії в бухгалтерському балансі чисті активи і вкладений капітал дорівнюють, тому що з обох частин рівняння віднімають величини поточних позикових коштів (термін погашення менший за 1 рік).

Згідно з методикою, за виконання умов: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$, баланс вважається абсолютно ліквідним, а підприємство платоспроможним.

У зарубіжній практиці на основі груп активів і пасивів прораховують коефіцієнти покриття.

За кордоном економісти вважають найбільш інформативним показником - проміжний коефіцієнт покриття. Він характеризує, на скільки разів ліквідні активи покривають поточні зобов'язання, причому його чисельник згідно із зарубіжними методиками можна будувати залежно від очікуваної ліквідності активів підприємства [41,с.119].

У 50-60-ті роки на Заході банки звертали увагу на перший коефіцієнт покриття (загальної або поточної ліквідності) і вважали, що він має бути більшим за два. Однак у подальшому економісти довели неспроможність цього коефіцієнта.

Замість даних коефіцієнтів покриття, зарубіжні економісти таких країн, як США, Німеччина, Франція, запропонували застосовувати показник «тривалості

самофінансування», що показує ту кількість днів, упродовж яких компанія зможе функціонувати та оплачувати рахунки, навіть якщо не буде жодних надходжень грошових коштів на її рахунок. Так, тривалість самофінансування французьких підприємств - 90 днів.

Водночас Вільям Бівер вважав, що для об'єктивної оцінки платоспроможності необхідно вивчати цілий набір показників та їхню тенденцію. Бівер запропонував використовувати набір показників, що складається з 5 коефіцієнтів, причому часовий інтервал має становити близько 5 років (рисунок 1.1.).

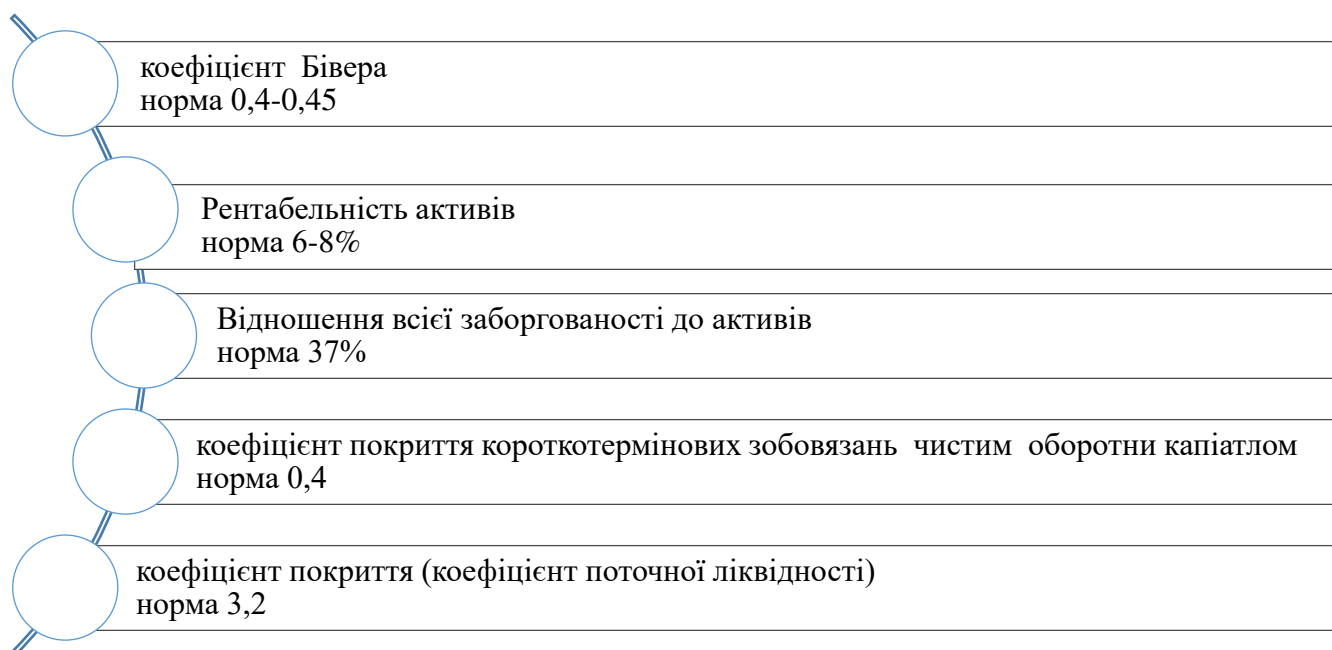


Рисунок 1.1. Система показників Бівера [28,с.307]

Найпоказовішим, на думку Бівера, є перший коефіцієнт, за ним іде другий, а найбільш непоказовим він вважав коефіцієнт покриття. Також Бівер вважав, що необхідно проводити оцінку цих коефіцієнтів з огляду на приналежність підприємства до певної галузі економіки.

У вітчизняній літературі виокремлюють три основні підходи, засновані на окремих критеріях ефективності (табл.1.2.).

Таблиця 1.2.

Основні підходи до формування системи показників діяльності підприємства в зарубіжній практиці

| Підхід | Особливості застосування підходу |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Порівняння коефіцієнтів з наближеними підрахунками | Порівняння коефіцієнтів з наближеними підрахунками добре своєю простотою, але нічим більше. Відповідні значення для компанії занадто залежать від точки зору аналітиків і від особливостей організації, тому наближені підрахунки будуть не надто корисними. Найкраще, що можна про них сказати, - це те, що з часом компанії, які застосовують такі наближені підрахунки, не так часто стають банкрутами, як усі інші. |
| Порівняння коефіцієнтів із середніми показниками по галузі | Порівняння коефіцієнтів із середніми значеннями по галузі показує, де перебуває компанія стосовно своїх конкурентів, при цьому слід пам'ятати, що специфічні особливості організації можуть призвести до того, що ці показники значно відрізняються від середньої норми в галузі. Крім того, немає жодної гарантії, що вся галузь загалом добре розуміє, що робить. |
| Порівняння коефіцієнтів у часовому проміжку | Найкорисніший спосіб використовувати коефіцієнти полягає в тому, щоб проаналізувати тенденцію, тобто підрахувати коефіцієнти компанії за кілька років і простежити, як вони змінилися за цей час. Для аналізу тенденції не потрібно порівнювати показники, як у нутрії компанії, так і між фірмами в одній галузі, що дає змогу аналітику зробити більш об'єктивні висновки про фінансовий стан компанії та його зміну з плином часу. |

Сформовано на підставі [16,20,55]

Водночас нині в зарубіжній практиці одним із популярних фінансових критеріїв оцінки ефективності підприємства залишається прибутковість, або

рентабельність власного капіталу (return on equity - ROE), яку визначають за такою формулою:

$$ROE = \frac{ЧП}{ВК} \quad (1.34.)$$

де ROE – Рентабельність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

ВК – власний капітал.

По суті, це міра прибутку на 1 грошову одиницю інвестованого капіталу, а отже, процентне вираження доходу, який власники отримують від своїх інвестицій. Рентабельність власного капіталу характеризують три фактори, за поліпшення яких, підвищується і рентабельність власного капіталу:

$$ROE = \frac{ЧП}{В} \times \frac{В}{А} \times \frac{А}{ВК} \quad (1.35.)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

В – виручка від реалізації;

А – активи;

ВК – власний капітал.

Іншими словами, цю формулу можна представити так:

$$ROE = P_{ПР} \times O_A \times \Phi В \quad (1.36.)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу;

$P_{П}$ – рентабельність продаж;

O_A – оборотні активи;

$\Phi В$ – фінансовий важіль;

Тобто керівництво може впливати на рентабельність свого капіталу, користуючись трьома важелями (рисунок 1.2.).

У рідкісних випадках, зусилля керівного складу щодо збільшення цих показників впливають на підвищення рентабельності власного капіталу одноразово. Незважаючи на простоту цих важелів, вони є важливими елементами економічної ефективності компанії [49,с.76].



Рисунок 1.2. Важелі впливу на рентабельність власного капіталу [56,с.277]

Узагальнюючи зарубіжний досвід оцінки фінансової стійкості та платоспроможності, можна дійти висновку, що платоспроможність схильна до впливу багатьох чинників і оцінити її за одним показником неможливо. Достовірну інформацію про стан платоспроможності підприємства можна отримати, провівши аналіз грошових потоків. Платоспроможність має нерозривний зв'язок із фінансовою стійкістю підприємства.

Аналіз цих параметрів слід проводити спільно, оскільки ступінь фінансової стійкості відобразить не тільки стан платоспроможності підприємства, а й ступінь ризику втрати її за несприятливих умов.

Висновки до розділу 1

Беручи до уваги все вищесказане, можна зробити такі висновки:

Майже всі сучасні методики аналізу господарської діяльності припускають аналіз фінансового стану підприємства, а решта «сторін господарської діяльності» досліджуються незначною мірою.

Результати аналізу, проведеного з використанням сучасних методик аналізу господарської діяльності, не дають менеджерам повної інформації для прийняття управлінських рішень.

Аналіз фінансової звітності може збільшити вартість фірми. Збільшення вартості може відбутися двома шляхами: через застосування його в кредитному аналізі, порівняльному аналізі конкурентів, аналізі угод зі злиття та поглинання та інших та внаслідок того, що ринки стають ефективними саме тому, що учасники використовують дані аналізу фінансової звітності для прийняття інвестиційних рішень

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДУНАЙРЕМБУД»

2.1. Організаційна характеристика підприємства

Дослідження процесу формування системи моніторингу показників діяльності в менеджменті організації здійснено на матеріалах ТОВ «Дунайрембуд», яке є комерційною організацією, що здійснює будівельну діяльність.

Підприємство ТОВ «Дунайрембуд» є юридичною особою: має власний баланс, відокремлене майно, продане за договором Засновником на право повного господарського відання, має розрахунковий та інші рахунки в банках, може від свого імені укладати договори і виступати в судах, арбітражному і третейському судах, набувати майнових і особистих немайнових прав та нести обов'язки.

ТОВ «Дунайрембуд» відповідає за зобов'язаннями своїм майном. Засновник не несе відповідальності за зобов'язаннями компанії, так само як ТОВ «Дунайрембуд» не відповідає за зобов'язаннями Засновника.

ТОВ «Дунайрембуд» працює на будівельному ринку з 1999 року. Має необхідні ліцензії на виконання спеціалізованих робіт. Підприємство здійснює свою діяльність на території міст Ізмаїла, Рени, Болграда, Кілії. Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Підприємство має самостійний баланс, має в банку поточний рахунок, круглу печатку і штамп зі своїм найменуванням.

Основна мета діяльності підприємства - виконання будівельно-монтажних і ремонтних робіт. Спектр діяльності підприємства дуже великий. Серед досягнень підприємства - виконання спеціалізованих робіт з монтажу електричних, водопровідних і каналізаційних систем нового будинку Укрексімбанку, будівництво торговельних рядів у районі центрального ринку, ремонтні роботи будинку залізничної станції Ізмаїл, зведення багатоквартирного житлового будинку по пр.

Миру 2. В даний час підприємство виступає генеральним підрядчиком на будівництві 220 квартирною житлового будинку в м. Ізмаїлі.

Підприємство очолює директор і діє на правах єдиноначальності, керує всією діяльністю й організує роботу підприємства. Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

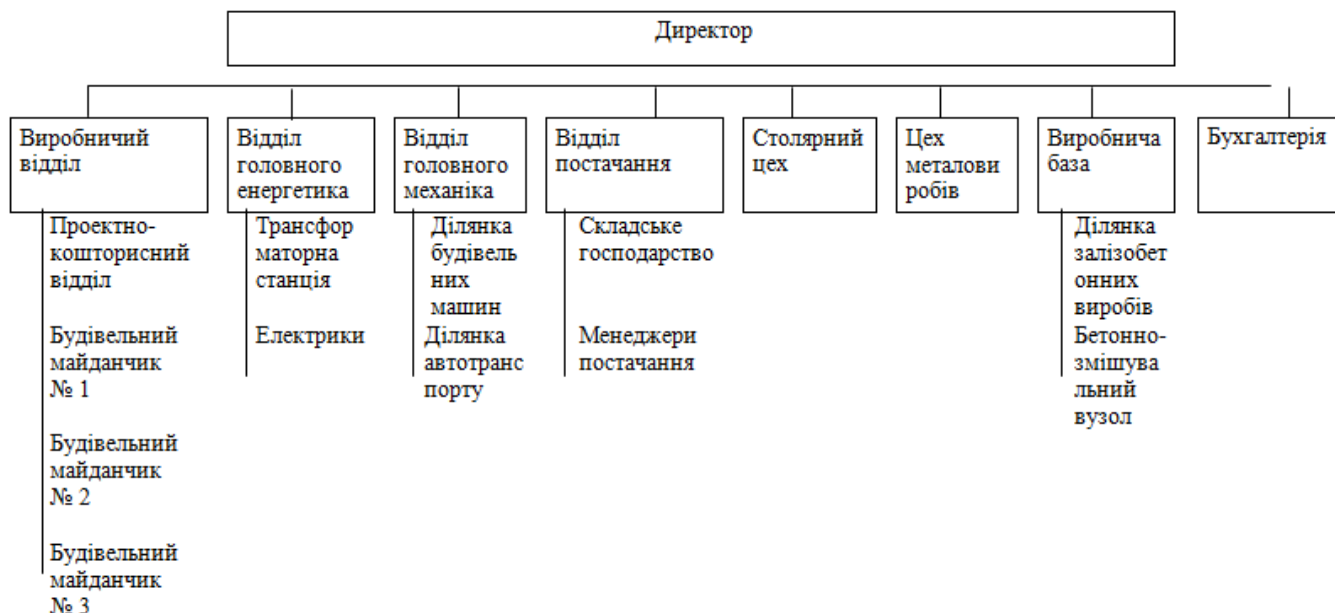


Рис 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Дунайрембуд»

Апарат управління підприємством побудовано за лінійно-функціональним типом.

Основою створення функціональної структури управління є принцип повноважень, де кожен керівник має право видавати вказівки в питаннях, що входять до його компетенції. Це сприяє формуванню команд фахівців, які за своєю спеціалізацією відповідають лише за певні області роботи. Такий підхід до розподілу обов'язків між підрозділами дозволяє уникнути дублювання вирішення завдань окремими службами та стимулює спеціалізацію підрозділів у виконанні робіт, які мають однаковий зміст і технологію. Це значно підвищує ефективність функціонування структури управління. У той же час функціональна структура має свої недоліки:

- Принцип повноважень розпорядження в певному вигляді порушує принцип єдиноначальності, оскільки кожен виконавець отримує вказівки від різних

керівників через кілька каналів зв'язку. Таким чином, функціональна спеціалізація завдань може розірвати єдиний управлінський процес.

- Побудована на лінійно-функціональному принципі структура управління сприяє розвитку психологічної ізоляції окремих керівників, які вважають завдання своїх підрозділів найважливішими. Це може призвести до ослаблення горизонтальних зв'язків і потреби в управлінському організаторі, який контролює та інтегрує.

У перспективних планах підприємства наступне:

1. Освоєння нових спеціалізованих видів робіт. Це вкрай потрібно для будівельного підприємства, оскільки дає можливість виконувати великий відсоток робіт без залучення спеціалізованих субпідрядників. Наприклад, якщо підприємство забезпечить себе кваліфікованими кадрами по виконанню робіт з газифікації, і електрифікації (кадри повинні мати великий доступ до виконання спеціалізованих робіт), воно буде мати можливість зменшити собівартість таких робіт. Це можливо, тому що в кошторисах на виконання спеціалізованих робіт обов'язково закладені прибутки підприємств-підрядчиків. З іншої сторони це дасть можливість розширити спектр виконуваних робіт і в такий спосіб підвищити зайнятість кадрів і рівень конкурентноздатності.

2. Відкрити будівельні ділянки у виді філій для завоювання нових ринків будівельних робіт в Ізмаїльському і прилягаючих до нього районах.

3. Пошук інвесторів для здійснення житлового будівництва з використанням іпотечного кредитування. Для цієї роботи вже залучаються інвестори і проводиться робота з банками, що здійснюють кредитування населення. Так, наприклад, Укросоцбанк наприкінці 2020 року (протягом грудня) надавав своїм клієнтам, фізичним особам, пільгові умови кредитування житлового будівництва на об'єкті, який будує ТОВ «Дунайрембуд». Умови кредитування передбачали перший внесок у розмірі 15% а також знижені відсотки по кредитуванню (11,5% проти 14-17% в інших банках). До роботи планується залучити також Приватбанк, банк «Аваль» і інші.

Для виконання будівельно-монтажних робіт підприємство наділено власними основними засобами, але для виконання різноманітних робіт підприємству потрібен великий парк будівельної техніки, утримання на балансі якої не вигідно підприємству, тому для виконання окремих видів робіт ТОВ «Дунайрембуд» привертає орендовану техніку.

Будівельна галузь характеризується тим, що робити продукцію за свої власні засоби під силу лише одиницям. Для функціонування будь-якого будівельного підприємства, у тому числі і ТОВ «Дунайрембуд», необхідні додаткові засоби. При цьому будь-який інвестор зацікавлений у вивченні показників роботи підприємства. Тому розглянемо основні показники фінансово – економічної діяльності підприємства ТОВ «Дунайрембуд»

Система управління будівельною фірмою включає в себе три рівні. Рівні менеджерів відповідають рівням управління. У ТОВ «Дунайрембуд» керівників традиційно ділять на групи:

1) Технологічний рівень - ті, хто щодня здійснюють операції та дії (вантажники, малярі, будівельники).

2. Управлінський рівень - координують роботу всередині організації, погоджуючи різні форми діяльності (бригадир).

3. На рівні інституційних аспектів відбувається формування довгострокових стратегічних планів, встановлення цілей, реалізація змін у політиці організації та управління її взаємодією з іншими установами. (Генеральний директор, фінансовий директор, юрист).

Ці категорії відповідають трьом рівням управління: 1) базовий рівень, 2) середній рівень, 3) вищий рівень.

Керівники на базовому рівні, або рівні першого рангу, подібні в багатьох аспектах, незалежно від галузі, в якій вони працюють. Їх функції включають:

1) забезпечення контролю за виконанням завдань;

2) постійне отримання інформації про хід виконання завдань;

3) керування виділеними їм товарами та обладнанням, взяття на себе відповідальності за їх збереження;

4) розподіл завдань серед підлеглих. Тривалість виконання завдань на цьому рівні зазвичай коротша - приблизно два-три тижні.

Зазвичай ці керівники взаємодіють із своїми підлеглими, що передбачає наявність у них відповідних навичок, які слід враховувати з боку адміністрації ТОВ «Дунайрембуд» під час прийняття на роботу.

Керівники у середній ланці управління. У великих організаціях, де існує кілька рівнів управління, може існувати кілька рівнів керівництва на середньому рівні.

Зазвичай їх буває два або три, як, наприклад, у нашій організації: верхній та нижній.

До цих посад входять, наприклад, бригадири. Звичайно, керівники середньої ланки виконують такі завдання: 1) виконують роботу керівника вищої ланки, якщо цій посаді передано відповідні повноваження;

- 2) приймають рішення щодо роботи свого підрозділу;
- 3) визначають проблеми, що виникають, виносять їх на обговорення;
- 4) організують розробку пропозицій щодо поліпшення роботи;
- 5) готують інформацію для вищого керівника і для своїх підлеглих;
- 6) доводять рішення вищого керівника до своїх підлеглих, реалізують їх.

Керівники у цій ланці часто піддаються перестановкам, і їхні посади часто зазнають змін або скорочень. Вони проводять більшу частину свого робочого часу на переговорах з іншими керівниками. Керівники на вищому рівні є найменш численним прошарком у порівнянні з іншими ланками. У великій організації кількість керівників на вищому рівні зазвичай обмежена, і вони складають всього кілька осіб.

Керівники на вищому рівні виконують ряд спільних функцій, таких як: прийняття стратегічних рішень важливого характеру; виконання значного обсягу робіт на високому темпі; постійне знаходження під впливом своїх проблем як на роботі, так і вдома.

2.2. Дослідження ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «Дунайрембуд» та його ділової активності

Практика діяльності ТОВ «Дунайрембуд» свідчить, що річний обсяг товарної продукції дорівнює обсягу реалізованої продукції. Абсолютна зміна обсягів виробництва та реалізації будівельної продукції визначається за формулою (1.1.)

$$\Delta Q_{\text{абс.}} = 132976 - 126328 = 6648 \text{ тис.грн}$$

Відносна зміна обсягів виробництва та реалізації будівельної продукції у звітному році порівняно з минулим (базовим) роком визначається за формулою (1.2.)

$$\Delta Q_{\text{відн}} = \frac{6648}{126328} \times 100\% = 5,26\%$$

На аналізованому підприємстві спостерігається збільшення обсягів виробництва на 6,648 млн.грн., або на 5,26%, що є позитивною тенденцією.

Основні показники використання основних засобів ТОВ «Дунайрембуд» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники використання основних засобів ТОВ «Дунайрембуд» за 2021-2022 роки

| № поз иці | Показники | Одиниця виміру | 2021 рік | 2022 рік | Зміна | |
|--------------|---------------------------|-------------------|----------|----------|---------------|-----------|
| | | | | | Абсолют на | Відносна% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Обсяг товарної продукції | тис. грн. | 132976 | 126328 | 6648 | 5,26 |
| 2 | Середньорічна вартість ОЗ | тис. грн. | 67879 | 64800 | 3079 | 4,75 |
| 3 | Структура ОЗ: | | | | | |
| | а) активна частина | тис. грн. | 40599 | 47520 | -6921 | -14,56 |
| | | % | 59,81 | 73,33 | -13,52 | -18,44 |
| | б) пасивна частина | тис. грн. | 27280 | 17280 | 10000 | 57,87 |
| % | | 40,19 | 26,67 | 13,52 | 50,69 | |

продовження таблиці 2.1.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|--------|
| 4 | Коефіцієнт вибуття устаткування | | 0,02 | | | |
| 5 | Коефіцієнт оновлення устаткування | | 0,07 | | | |
| 6 | Фондоозброєність праці | тис. грн. | 162,39 | 157,28 | 5,11 | 3,25 |
| | | чол. | | | | |
| 7 | Механоозброєність праці | тис. грн. | 97,13 | 115,34 | -18,21 | -15,79 |
| | | чол. | | | | |
| 8 | Коефіцієнт фондovіддачі | | 1,959015 | 1,949506 | 0,009509 | 0,49 |
| 9 | Збільшення обсягу товарної продукції: | | | | | |
| | а) за рахунок росту фондovіддачі | тис. грн. | 645,46 | | | |
| | б) за рахунок росту вартості ОЗ | тис. грн. | 6002,53 | | | |

Середньорічна вартість ОЗ в ТОВ «Дунайрембуд» визначено з метою розрахунків показників ефективності їх використання (фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності праці, рентабельності). Середньорічна вартість ОЗ була визначена за формулою (1.3.):

$$OZ_{п.р.} = 66812 \text{ тис.грн.}$$

$$\overline{OZ}_{зв.р.} = 66812 + \frac{4800 \times 6}{12} - \frac{1600 \times 10}{12} = 67879 \text{ тис.грн.}$$

$$\overline{OZ}_{баз.р.} = 64800 \text{ тис.грн.}$$

Вартість ОЗ на кінець року:

$$OZ_{к.р.} = 66812 + 4800 - 1600 = 70012 \text{ тис.грн.}$$

В ТОВ «Дунайрембуд» активна частина $OZ_{зв.р.} = 39532$ тис.грн.

$$\overline{\text{Активна частина } OZ}_{зв.р.} = 39532 + \frac{4800 \times 6}{12} - \frac{1600 \times 10}{12} = 40599 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Акт част. } \overline{OZ}_{баз.р.} = 47520 \text{ тис.грн.}$$

Вартість активної частини ОЗ ТОВ «Дунайрембуд» на кінець року:

$$39532 + 4800 - 1600 = 42732 \text{ тис.грн.}$$

Частка активних ОЗ ТОВ «Дунайрембуд» визначено за формулою (1.5.):

$$OZ_{акт} = \frac{40599}{67879} \times 100\% = 59,81\%$$

Вартість активної частини ОЗ ТОВ «Дунайрембуд» на кінець року:

$$OZ_{акт} = \frac{47520}{64800} \times 100\% = 73,33\%$$

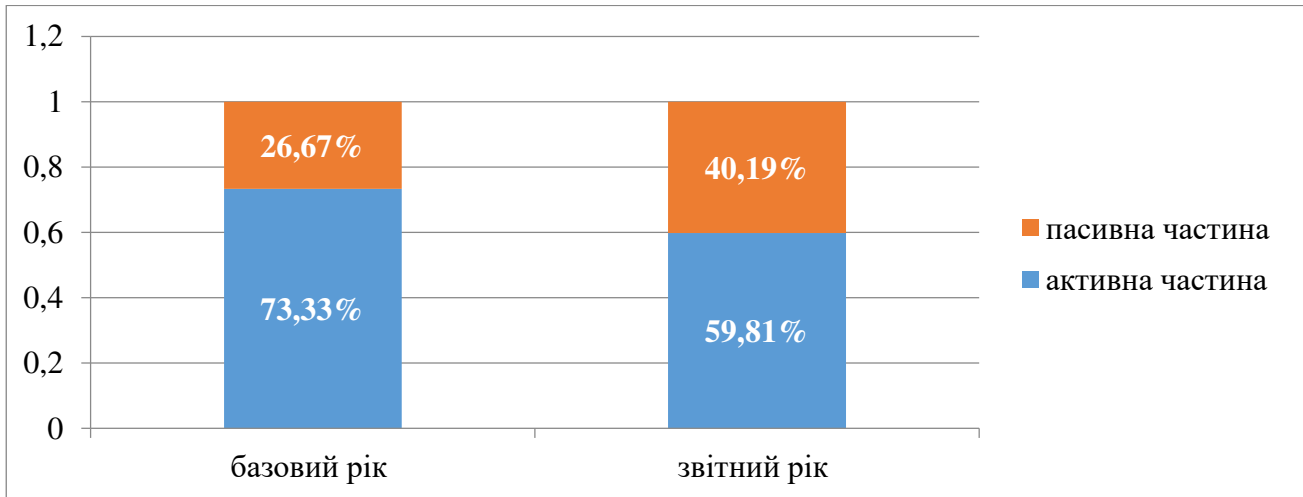


Рисунок 2.2. Структура основних засобів ТОВ «Дунайрембуд» за аналізований період

Коефіцієнт оновлення устаткування ($K_{онов.}$) визначено за формулою (1.7.):

$$K_{оновт} = \frac{4800}{70012} = 0,07$$

Коефіцієнт вибуття устаткування ($K_{виб.}$) визначено за формулою (1.8.):

$$K_{оновт} = \frac{1600}{66812} = 0,02$$

Головний показник, який характеризує ефективність використання основних засобів, є коефіцієнт фондівдачі (Φ_v) – кількість продукції, що виробляється на 1 грн. середньорічної вартості ОЗ:

$$\Phi_{в зб.р.} = \frac{132976}{67879} = 1,959015$$

$$\Phi_{в баз.р.} = \frac{126328}{64800} = 1,949506$$

Ефективність використання основних засобів ТОВ «Дунайрембуд» розраховано за формулами (1.8.)

$$\Phi_{\text{в зв.р.}} = \frac{132976}{67879} = 1,959015$$

$$\Phi_{\text{в баз.р.}} = \frac{126328}{64800} = 1,949506$$

Приріст обсягу товарної продукції ТОВ «Дунайрембуд» в 2022 році порівняно з 2021 роком відбувається за рахунок як інтенсивних факторів (зростання фондівдачі), так і екстенсивних (зростання вартості ОЗ).

$$\Delta Q_1 = (1,959015 - 1,949506) \times 67879 = 645,46 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta Q_2 = (67879 - 64800) \times 1,949506 = 6002,53 \text{ тис.грн.}$$

Показники фондоозброєності і механоозброєності праці характеризують технічний рівень ТОВ «Дунайрембуд».

Фондоозброєність праці:

$$K_{\text{озбр зв.р.}} = \frac{67879}{418} = 162,39$$

$$\Phi_{\text{в баз.р.}} = \frac{64800}{412} = 157,28$$

Механоозброєність праці:

$$K_{\text{мех зв.р.}} = \frac{40599}{418} = 97,13$$

$$K_{\text{мех баз.р.}} = \frac{47520}{412} = 115,34$$

Таким чином і 2022 році вартість середньорічна вартість основних засобів збільшилася 3,079 млн.грн, або на 4,75%. При цьому активна частина ОЗ зменшилася на 6,921 млн. грн. (14,56%) а пасивна частина, навпаки, збільшилася на 10 млн. грн. Така ситуація привела до структурних зрушень. Якщо в базовому році питома вага активних ОЗ складала 73,33 %, то в звітному році ця частка складає лише 59,81%. Це негативно характеризує використання основних засобів.

Коефіцієнт оновлення устаткування перевищує коефіцієнт вибуття, що означає, що підприємство позбулося частки старих ОЗ, а це є позитивною характеристикою.

Фндоозброєність праці зросла на 3,25%, а механоозброєність, навпаки, зменшилася на 15,79%. Фондовіддача також зросла, але лише на 0,49%.

Таким чином використання основних засобів дозволило збільшити загальний обсягу товарної продукції:

За рахунок збільшення вартості ОЗ на 6003 тис. грн. – екстенсивний фактор

За рахунок збільшення фондovіддачі на 645 тис.грн. – інтенсивний фактор

Рекомендації: потрібно покращити ефективність використання ОЗ шляхом покращення структури основних засобів (збільшення її активної частини)

Поряд з аналізом основних засобів слід проаналізувати оборотні активи підприємства

Коефіцієнт оборотності ($K_{об}$) розраховано за формулою (1.14.)

$$K_{об. звіт.р.} = \frac{132976}{64320} = 2,067$$

$$K_{об баз.р.} = \frac{126328}{63200} = 1,999$$

Тривалість одного обороту в днях ($T_{об.}$) визначено за формулою (1.15.)

$$T_{об. звіт.р.} = \frac{360}{2,067} = 174 \text{ дні}$$

$$T_{об баз.р.} = \frac{360}{1,999} = 180 \text{ днів}$$

За рахунок ефективного використання оборотних коштів абсолютне вивільнення в ТОВ «Дунайрембуд» дорівнює

$$\Delta OK_{абс.} = 64320 - 63200 = 1120 \text{ тис.грн.}$$

Сума відносного вивільнення ОК у результаті прискорення оборотності оборотних коштів ($\Delta OK_{від}$) ТОВ «Дунайрембуд» дорівнює:

$$OK_{від. звіт.р.} = \frac{132976}{360} \times (180 - 174) = 2216,27 \text{ тис.грн.}$$

Зведені показники оборотності ТОВ «Дунайрембуд» наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Ефективність використання оборотних активів ТОВ «Дунайрембуд»
за 2021-2022 роки

| № поз иції | Показники | Одиниц я виміру | 2021 рік | 2022 рік | Зміна | |
|------------------|---|--------------------|----------|----------|---------------|---------------|
| | | | | | Абсолют на | Віднос на% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Обсяг товарної продукції | тис. грн. | 132976 | 126328 | 6648 | 5,26 |
| 2 | Середньорічні залишки оборотних коштів | тис. грн. | 64320 | 63200 | 1120 | 1,77 |
| 3 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | | 2,067 | 1,999 | 0,068 | 3,40 |
| 4 | Тривалість одного обороту | днів | 174 | 180 | -6 | -3,33 |
| 5 | Відносне зменшення (зростання) оборотних коштів | тис. грн. | 2216,27 | | | |
| 6 | Абсолютний зростання (вивільнення) оборотних коштів | тис. грн. | 1120 | - | | |

Середньорічні залишки оборотних активів підприємства у звітному періоді збільшилася відносно базового року на 1,12 млн грн, або на 1,77%, але темпи його зростання менші, ніж темпи зростання обсягу доходів від реалізації. Тому коефіцієнт оборотності також збільшився. Якщо у базовому році він складав 1,999, то у звітному році значення цього показника вже 2,067. Це означає, що оборотні активи прискорили свій рух.

В звітному році період оборотності складає 174 дні проти 180 днів у базовому році.

Прискорення обіговості оборотних активів на 6 днів привело до відносного вивільнення ОК в сумі 2216,27 тис.грн.

Незважаючи на те, що ефективність використання оборотних активів за аналізований період збільшилася, тривалість одного обороту все одно складає

майже півроку. Підприємству потрібно покращити роботу з ОК, а саме, переглянути норми зберігання запасів на підприємстві та підвищити платіжну дисципліну дебіторів.

2.3. Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «Дунайрембуд»

Ефективність діяльності характеризується показниками прибутковості. У формуванні прибутку підприємства найбільш керованим показником є собівартість продукції та витрати на 1 грн продукції

$$V_{1\text{грн.т.пр.зв.р.}} = \frac{126280}{132976} = 0,949645$$

$$V_{1\text{грн.т.пр.баз.р.}} = \frac{122648}{126328} = 0,970869$$

Оскільки показники витрат на 1 гривню товарної продукції менші за нуль, а абсолютна змінна зі знаком "-", це свідчить про позитивну тенденцію для підприємства.

За аналізований період змін в структурі собівартості у розрахунку на 1 грн товарної продукції не спостерігалось (рис. 2.3)

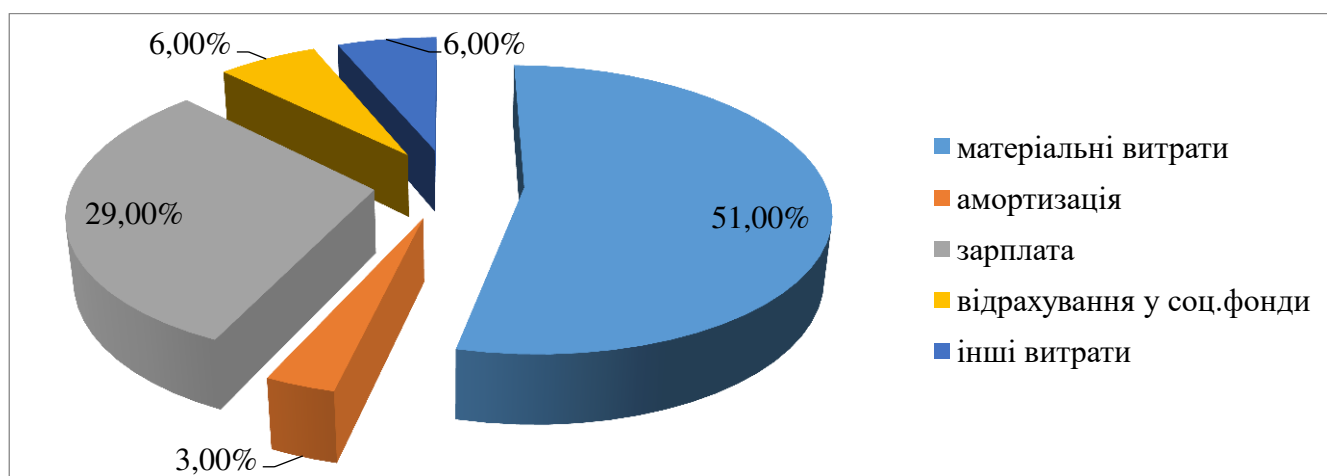


Рисунок 2.3.. Структура витрат на 1 грн товарної продукції за аналізований період

Якщо розглядати зміни за елементами витрат на 1 грн товарної продукції, то можна сказати, що

- матеріальні витрати зменшилися на 2 коп. (з 53 коп до 51 коп.)
- інші витрати збільшилися на 0,01 коп (з 5 коп до 6 коп.)
- всі інші елементи витрати, розраховані на 1 грн товарної продукції залишилися без змін

Показники прибутковості ТОВ «Дунайрембуд» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз показників витрат ТОВ «Дунайрембуд» за 2021-2022 роки

| № поз иції | Показники | Одиниц я виміру | Звітний рік | Базовий рік | Зміна | |
|---------------|---|--------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| | | | | | Абсолют на | Віднос на% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Обсяг товарної продукції | тис. грн. | 132976 | 126328 | 6648 | 5,26 |
| 2 | Собівартість продукції, в тому числі: | тис.грн. | 126280 | 122648 | 3632 | 2,96 |
| | а) витрати на матеріали, паливо, енергію | тис.грн. | 68396 | 67080 | 1316 | 1,96 |
| | б) амортизаційні відрахування | тис.грн. | 4040 | 4080 | -40 | -0,98 |
| | в) заробітна плата | тис.грн. | 38120 | 37180 | 940 | 2,53 |
| | г) відрахування у соціальні фонди | тис.грн. | 8386 | 8180 | 206 | 2,52 |
| | д) інші витрати | тис.грн. | 7338 | 6128 | 1210 | 19,75 |
| 2 | Витрати на 1 грн. товарної продукції, в тому числі: | коп. | 0,95 | 0,97 | -0,02 | -2,06 |
| | а) на матеріали, паливо, енергію | коп. | 0,51 | 0,53 | -0,02 | -3,77 |
| | б) амортизаційні відрахування | коп. | 0,03 | 0,03 | 0 | 0,00 |
| | в) заробітна плата | коп. | 0,29 | 0,29 | 0 | 0,00 |
| | г) відрахування у соціальні фонди | коп. | 0,06 | 0,06 | 0 | 0,00 |
| | д) інші витрати | коп. | 0,06 | 0,05 | 0,01 | 20,00 |

За аналізований період на підприємстві загальна чисельність персоналу збільшилася на 6 осіб. (з 412 до 418). Причому кількість робітників залишилася без змін (390 осіб). Тобто, збільшення відбулося за рахунок управлінського персоналу, що не є позитивним для виробничого підприємства. Відповідно структура персоналу також мала певні зміни

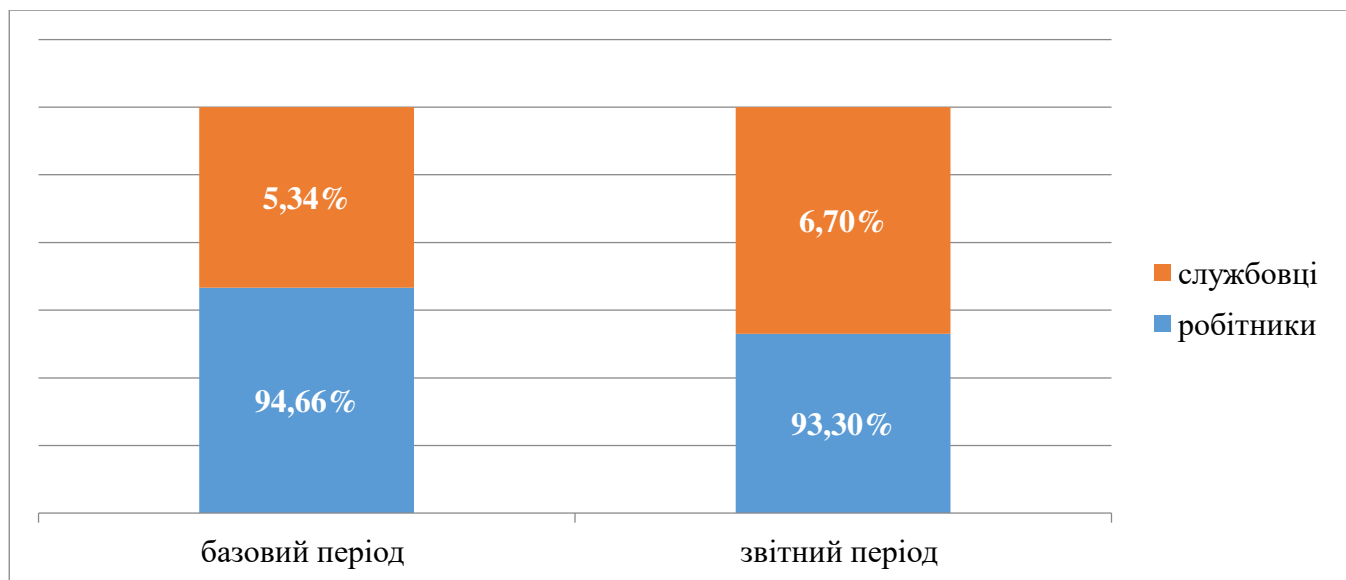


Рисунок 2.4. Структура персоналу ТОВ «Дунайрембуд» за 2021-2022 роках

В загальній чисельності персоналу робітники складають 94,66% в базовому періоді та 93,3% у звітному.

Рівень продуктивності праці розраховано за формулою (1.18.)

$$V_{\text{пр. звіт.р.}} = \frac{132976}{418} = 318,12 \text{ тис.грн.}$$

$$V_{\text{пр. баз.р.}} = \frac{126328}{412} = 306,62 \text{ тис.грн.}$$

Зведені показники використання трудових ресурсів ТОВ «Дунайрембуд» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Зведені показники діяльності ТОВ «Дунайрембуд» за 2021-2022 роки

| № поз иції | Показники | Одиниц я виміру | Звітний рік | Базовий рік | Зміна | |
|------------------|--|--------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| | | | | | Абсолют на | Віднос на% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Обсяг товарної продукції | тис. грн. | 132976 | 126328 | 6648 | 5,26 |
| 15 | Чисельність промислово-виробничого персоналу, у т.ч.: | чол. | 418 | 412 | 6 | 1,46 |
| | а) робітників | чол. | 390 | 390 | 0 | 0,00 |
| | б) управлінського персоналу та службовців | чол. | 28 | 22 | 6 | 27,27 |
| 16 | Виробіток одного працюючого | тис.грн./ чол. | 318,12 | 306,62 | 11,5 | 3,75 |
| 17 | Виробіток одного робітника | тис.грн./ чол. | 340,96 | 323,92 | 17,04 | 5,26 |
| 18 | Збільшення росту товарної продукції за рахунок росту продуктивності праці робітників | тис.грн | 6645,6 | | | |
| 19 | Відносне вивільнення робітників внаслідок росту продуктивності праці | чол. | 21 | | | |
| 20 | Середньомісячна заробітна плата одного працюючого | тис.грн. | 7,600 | 7,520 | 0,08 | 1,06 |

У планових та звітних документах ТОВ «Дунайрембуд» застосовується також показник виробітку одного робітника (B_p).

$$B_{p. \text{ звіт. п.}} = \frac{132976}{390} = 340,96 \text{ тис.грн.}$$

$$B_{p. \text{ баз. п.}} = \frac{126328}{390} = 323,92 \text{ тис.грн.}$$

Зростання продуктивності праці $\Delta ПП$ по показнику виробітку розраховано за формулою (1.20.):

$$\Delta ПП = \frac{340,96 - 323,92}{323,92} \times 100 = 5,26 \text{ тис.грн.}$$

Приріст обсягу продукції (формула 1.21.) за рахунок зростання продуктивності праці дорівнює:

$$\Delta Q_{\text{шт.}} = (340,96 - 323,92) \times 390 = 6,645,6 \text{ тис.грн}$$

Відносне вивільнення робітників за рахунок зростання продуктивності праці ($\Delta Ч_p$) визначено за формулою (1.22.):

$$\Delta Ч_{p. \text{ звіт. п.}} = \frac{132976}{323,92} - 390 = 21 \text{ особа.}$$

Зв'язок показника виробітку з коефіцієнтом фондovіддачі і фондоозброєності праці:

$$\Phi_{\text{ в. звіт. п.}} = \frac{132976}{67879} = 1,959015$$

$$\Phi_{\text{ в. баз. п.}} = \frac{126328}{64800} = 1,949506$$

$$\Phi_{\text{ в. звіт. п.}} = \frac{132976 / 390}{67879 / 390} = 1,959015$$

$$\Phi_{\text{ в. баз. п.}} = \frac{126328 / 390}{64800 / 390} = 1,949506$$

Відповідно

$$\Phi_{\text{в. звіт.р.}} = \frac{340,96}{162,39} = 2,099637$$

$$\Phi_{\text{в. баз.р.}} = \frac{323,92}{157,28} = 2,059512$$

Звідси

$$V_{\text{р звіт.р.}} \cdot 340,96 = 2,099637 \times 162,39$$

$$V_{\text{р баз.р.}} \cdot 323,92 = 2,059512 \times 157,28$$

Темпи зростання продуктивності в ТОВ «Дунайрембуд» визначено наступним чином

$$\overline{ЗП}_{\text{звіт.р.}} = \frac{38120/418}{12} = 7,6 \text{ тис.грн.}$$

$$\overline{ЗП}_{\text{баз.р.}} = \frac{37180/412}{12} = 7,52 \text{ тис.грн.}$$

Темпи зростання заробітної плати в ТОВ «Дунайрембуд»:

$$\Delta ЗП = \frac{(7,6 - 7,52)}{7,52} \times 100 = 1,06$$

У промисловості будівельної індустрії співвідношення між темпами зростання заробітної плати і продуктивності праці не повинне бути більш як 0,6.

В ТОВ «Дунайрембуд» співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої зарплати працівників виходить:

$$\frac{5,26}{1,06} = 4,96 > 0,6$$

За аналізований період в ТОВ «Дунайрембуд» мало місце збільшення чисельності персоналу на 6 осіб, яке відбулося цілком за рахунок управлінського персоналу та службовців.

Продуктивність праці зросла:

- у розрахунку на 1 працюючого – на 11,5 тис.грн (зростання на 3,75%)
- у розрахунку на 1 робітника – на 17,04 тис. грн (зростання на 5,26%)

Зростання товарної продукції за рахунок росту продуктивності праці визначається в сумі 6645,6 тис. грн.

Відносне вивільнення робітників внаслідок росту продуктивності праці складає 21 особа

Рекомендації підприємству: запровадження новітніх технологій для автоматизації виробничих процесів; підвищення кваліфікації персоналу через навчання з використання нових інструментів та методів; впровадження системи моніторингу та аналізу даних для оптимізації ефективності виробництва; розробка програми з енергоефективності для зменшення споживання ресурсів; встановлення системи якості ISO для забезпечення стандартів виробництва.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Дунайрембуд» за 2021-2022 роки

| № поз иції | Показники | Одиниц я виміру | Звітний рік | Базовий рік | Зміна | |
|---------------|---|--------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| | | | | | Абсолют на | Віднос на% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Обсяг товарної продукції | тис. грн. | 132976 | 126328 | 6648 | 5,26 |
| 23 | Прибуток від реалізації | тис.грн. | 6696 | 3680 | 3016 | 81,96 |
| 24 | Збільшення прибутку за рахунок: | | | | | |
| | а) зниження собівартості | тис.грн. | 2822 | | | |
| | б) збільшення обсягу реалізації продукції | тис.грн. | 194 | | | |
| 25 | Рівень рентабельності витрат | % | 5,035 | 2,913 | 2,122 | 72,85 |

Прибуток від реалізації продукції (П_{р.}) ТОВ «Дунайрембуд» визначено наступним чином:

$$\text{Пр}_{2022} = 132976 - 126280 = 6696 \text{ тис.грн}$$

$$\text{Пр.}_{2021} = 126328 - 122648 = 3680 \text{ тис.грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації ($\Delta\Pi$) забезпечується, з одного боку, за рахунок зниження собівартості продукції (інтенсивний фактор - $\Delta\Pi_1$); а з другого боку, за рахунок збільшення обсягу реалізації (екстенсивний фактор - $\Delta\Pi_2$).

$$\Delta\Pi_1 = (0,949645 - 0,970869) \times 132976 = - 2822,28 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta\Pi_2 = (1 - 0,970869) \times (132976 - 126328) = 193,663 \text{ тис.грн.}$$

Рентабельність витрат на реалізовану продукцію ($P_{в.}$) розраховується за формулою (1.33):

$$P_{зв.р.} = \frac{6696}{132976} \times 100 = 5,035\%$$

$$P_{баз.р.} = \frac{3680}{126328} \times 100 = 2,913\%$$

За аналізований період собівартість продукції зросла на 2,96% (на 3,632 млн. грн. Але темпи зростання реалізації були більшими, тому витрати на 1 грн товарної продукції зменшилися на 2 коп. (з 97 коп до 95 коп.)

При цьому матеріальні витрати мають найбільшу питому вагу в собівартості займають витрати на матеріали, паливо та енергію – 51%. Друге місце посідають витрати на заробітну плату – 29%. Третє місце поділяють відрахування у соціальні фонди та інші витрати – по 6%. Найменша частка – це амортизація. Її питома вага складає 3%

Прибуток від реалізації збільшився на 3,016 млн.грн. (зростання на 81,96%), в тому числі за рахунок зниження собівартості – 2,822 млн.грн та за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції - 194 тис.грн.

Висновок по розділу 2

Система управління ТОВ «Дунайрембуд» включає в себе три рівні. Рівні менеджерів відповідають рівням управління технологічний, управлінський, інституційний. Ці категорії відповідають трьом рівням управління: 1) базовий рівень, 2) середній рівень, 3) вищий рівень.

Діяльність підприємства за звітний період можна охарактеризувати позитивно, про що свідчить збільшення виручки на 6,648 млн.грн. та прибутку 3,016 млн.грн.

Рентабельність суттєво збільшилася з 2,913% до 5,035%

Всі показники використання ресурсів також мають позитивне зростання: фондівдача – на 0,49% продуктивність праці – на 3,75%, обіговість ОК зменшилася на 6 днів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження системи збалансованих показників в діяльність ТОВ

«Дунайрембуд»

Аналіз досвіду впровадження системи збалансованих показників у практичну діяльність промислових підприємств виявив низку типових помилок, основні з яких полягають у такому:

- основна роль під час розроблення СЗП віддається фінансовій складовій, у результаті чого визначається система нормативних значень фінансових показників, а не відповідний інструментарій їх досягнення;
- усю діяльність, пов'язану із впровадженням системи збалансованих показників у практику управління, забезпечують менеджери відповідного рівня, при цьому керівник, як правило, не бере в цьому процесі участі;
- при складанні СЗП визначається загальна головна мета, при цьому менеджери структурних підрозділів не розуміють конкретних цілей своєї діяльності;
- як правило, керівники не розуміють важливості підвищення кваліфікації співробітників, тоді як ефективність СЗП залежить від інформованості кожного співробітника.

До елементів системи збалансованих показників відносяться перспективи, стратегічні цілі, причинно-наслідкові зв'язки, показники, цільові значення та стратегічні ініціативи.

Система збалансованих показників є інноваційною схемою, яка, зберігаючи основні фінансові параметри, включає у сферу дослідження показники стратегічного розвитку підприємства, а також оціночні індикатори його фінансового стану в майбутньому з урахуванням перспектив.

Збалансованість показників ТОВ «Дунайрембуд» як складне явище структурується за рівнями та видами (рисунок 3.1.).



Рис 3.1. Ознаки збалансованості показників діяльності ТОВ «Дунайрембуд»

Перший рівень збалансованості для ТОВ «Дунайрембуд» полягає в раціональному обґрунтуванні калькуляційної одиниці і дає змогу встановити багатоваріантність витратоутворювальних показників, яка на наступних рівнях визначає собівартість, витрати і фінансові результати аж до розрахунку вартості бізнесу.

Критеріальні ознаки збалансованості показників ТОВ «Дунайрембуд» подано з погляду їхнього впливу на досягнення поставлених керівництвом поточних і стратегічних цілей. Критерії збалансованості повинні включати приблизно однакову кількість даних щодо задоволеності клієнтів і співробітників, фінансової, виробничої ефективності, ефективності постачальників, якості виробленої продукції. Критерії оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Дунайрембуд» мають бути пов'язані з факторами, необхідними для формування довгострокового успіху, - ключовими рушійними факторами бізнесу. Критерії збалансованості показників повинні: ґрунтуватися на даних щодо подій минулого, сьогодення та майбутнього; враховувати інтереси акціонерів, клієнтів, інвесторів та інших суб'єктів; розроблятися на всіх організаційних рівнях; встановлювати контрольні (цільові) значення; коригуватися у зв'язку зі зміною стратегії підприємства та зовнішнього середовища.

До ознак збалансованості показників діяльності ТОВ «Дунайрембуд» віднесено логічний зв'язок показників, що дає комплексне уявлення про підприємство як господарсько-економічний суб'єкт, можливість проведення моніторингу активів, здатність утримання наявних і залучення нових споживачів, дотримання балансу між управлінськими рівнями, результатами діяльності, внутрішнім і зовнішнім оточенням підприємства.

На сьогодні майже всі наявні методики відображають наявність або відсутність «симптомів» «хвороби», не вдаючись до причин її появи та встановлення точного діагнозу.

В даній роботі виявлено сутнісні засади, базові підходи до оцінки ефективності підприємства. У табл. 3.1. подано систематизацію інформації щодо різних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств.

Таблиця 3.1.

Особливості різних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств

| Теорія (модель) | Об'єкт розгляду | Параметри оцінки ефективності |
|--|-------------------------|--|
| Модель Du Pont | Ефективність управління | Рентабельність капіталу максимальна |
| Підхід з позиції ринкової капіталізації компанії | Ефективність управління | Капіталізація підприємства максимальна |
| Модель Ф. Котлера | Ефективність управління | Ступінь задоволення потреб сторін, зацікавлених у діяльності підприємства максимальний |
| Вартісний підхід | Ефективність управління | Вартість компанії максимальна (економічний прибуток максимальний) |
| Модель BSC | Ефективність управління | Результати діяльності підприємства максимально відповідають його стратегічним планам |

У звіті, проведеному Renaissance Worldwide і опублікованому у журналі CFO Magazine, розглядаються недоліки використання традиційних систем оцінки ефективності діяльності компаній серед 200 найбільших західних підприємств. Серед них основні проблеми такі:

- недостатнє забезпечення керівництва баченням і стратегією для дії. Менше 40% менеджерів середнього рівня та всього 5% співробітників нижчого рівня чітко розуміють бачення компанії і діють відповідно до стратегії.

- недостатня пов'язаність завдань, досягнень і ініціатив співробітників зі стратегією. Зазвичай вони встановлюються на основі річного фінансового плану. Тільки 50% вищих керівників, 20% менеджерів середнього рівня і 10% співробітників нижчого рівня здійснюють свої дії та використовують системи заохочення, які орієнтовані на виконання стратегії.

- розподіл ресурсів не пов'язаний зі стратегією. Тільки 43% компаній мають стратегію, яка чітко пов'язана з річним бюджетом.

Новіше, але вже широко використовуване засіб для оцінки ефективності підприємств - це Система Збалансованих Показників (BSC), яку активно використовують компанії різних сфер діяльності. Застосування цієї системи можливе у різних аспектах: від візуалізації стратегії та перетворення її на конкретні дії, до використання як інструменту управління взаємопов'язаними цілями. Вона також служить системою комплексної оцінки діяльності за ключовими показниками, базою для створення ефективної системи мотивації персоналу, а також засобом підвищення стійкості ринкових позицій і вартості підприємства.

Ключові показники ефективності (KPI), які є частиною системи Збалансованих Показників, дозволяють встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між цілями та показниками діяльності для визначення закономірностей та взаємозв'язків в бізнесі.

Проте, систему Ключових Показників Ефективності (KPI) можна застосовувати на підприємствах і без повного впровадження системи Збалансованих Показників (BSC), але в цьому випадку важливо усвідомлювати, що рівень ефективності впровадження буде меншим.

Після аналізу теорії та практики застосування системи КРІ в різних сферах діяльності, можна дійти висновку, що при формуванні цієї системи можна використати два основних підходи до створення системи показників для оцінки результатів діяльності підприємства.

- функціональний (процесний) підхід (визначення показників в залежності від того, які функції відведено конкретному відділу, співробітникам, які конкретні види діяльності (процеси) вони виконують), зазвичай застосовується на етапі формування системи управління підприємством та при впровадженні системи операційного управління на регулярній основі;

- цільовий підхід (визначення показників відповідно до цілей організації) - використовується при переході до системи стратегічного управління підприємством або при зміні стратегії розвитку з метою встановлення зв'язку між показниками діяльності конкретного відділу і роботи всього підприємства. За цим підходом групи показників визначаються відповідно до загальних цілей розвитку підприємства або цілей конкретного відділу.

Використання обох цих підходів на підприємстві одночасно можливе та наведено для відділу маркетингу та реклами ТОВ «Дунайрембуд» (рис. 3.2).

| Функціональний (процесний) підхід | | Цільовий підхід |
|---|--|--|
| Показники діяльності відділу (служби), виражені в абсолютних одиницях виміру (т.р., од., чол. тощо) | Показники ефективності діяльності відділу (служби) (знаходяться як відносні показники, виражаються, як правило, у %) | Показники ефективності діяльності підприємства загалом |
| Маркетинговий бюджет (т.р.) Кількість рекламних кампаній (од.) Рекламний бюджет (т.р.) | Частка нових клієнтів (за категоріями) Рентабельність засобів реклами | Обсяг продажів Популярність торгової марки Імідж підприємства |

Рисунок 3.2. Використання процесного і цільового підходу при визначенні КРІ в ТОВ «Дунайрембуд»

Вибір конкретного підходу – функціонального (процесного) або цільового – для визначення виду показників у системі КРІ робиться керівництвом підприємства з огляду на конкретну ситуацію, що склалася на підприємстві, та його планів на майбутнє.

Згідно з результатами дослідження, важливими факторами в такому виборі є стратегія підприємства і стадія його життєвого циклу.

У світовій практиці впровадження системи КРІ передбачає використання методу оцінки результатів діяльності компанії в цілому або окремих її працівників. Цей метод включає застосування показників, які відображають ефективність реалізації бізнес-процесів, та порівняння їхніх значень зі стратегічними, тактичними та операційними цільовими показниками для визначення різниці між цільовим та фактичним значенням показника.

Термін «ключові показники» використовується через те, що їх відбирають із широкого спектру інших, менш важливих, які важко визначити, чи досягнуті цільові орієнтири підприємства.

Необхідно відзначити, що кількість ключових показників не повинна бути великою: на практиці її обмежують п'ятьма-сімома (максимум - десятьма). Однак обмежене використання КРІ призводить до більш об'єктивної та вагомої оцінки результатів бізнесу, і це слід враховувати при розробці системи показників ефективності.

Основою на аналізі існуючих методик визначення показників для включення до системи КРІ, можна встановити такий розподіл основних типів ключових показників ефективності функціонування підприємства. (рис. 3.2.).

Принципи формування системи показників для включення до КРІ:

- оптимальна кількість показників – від 5 до 10, максимум – не більше 25;
- показники легко обчислюються на основі даних звітності підприємства, і вони не мають суб'єктивного компоненту у своєму визначенні;
- планові завдання повинні бути реально досяжні, з ймовірністю досягнення не менше 70-80%;

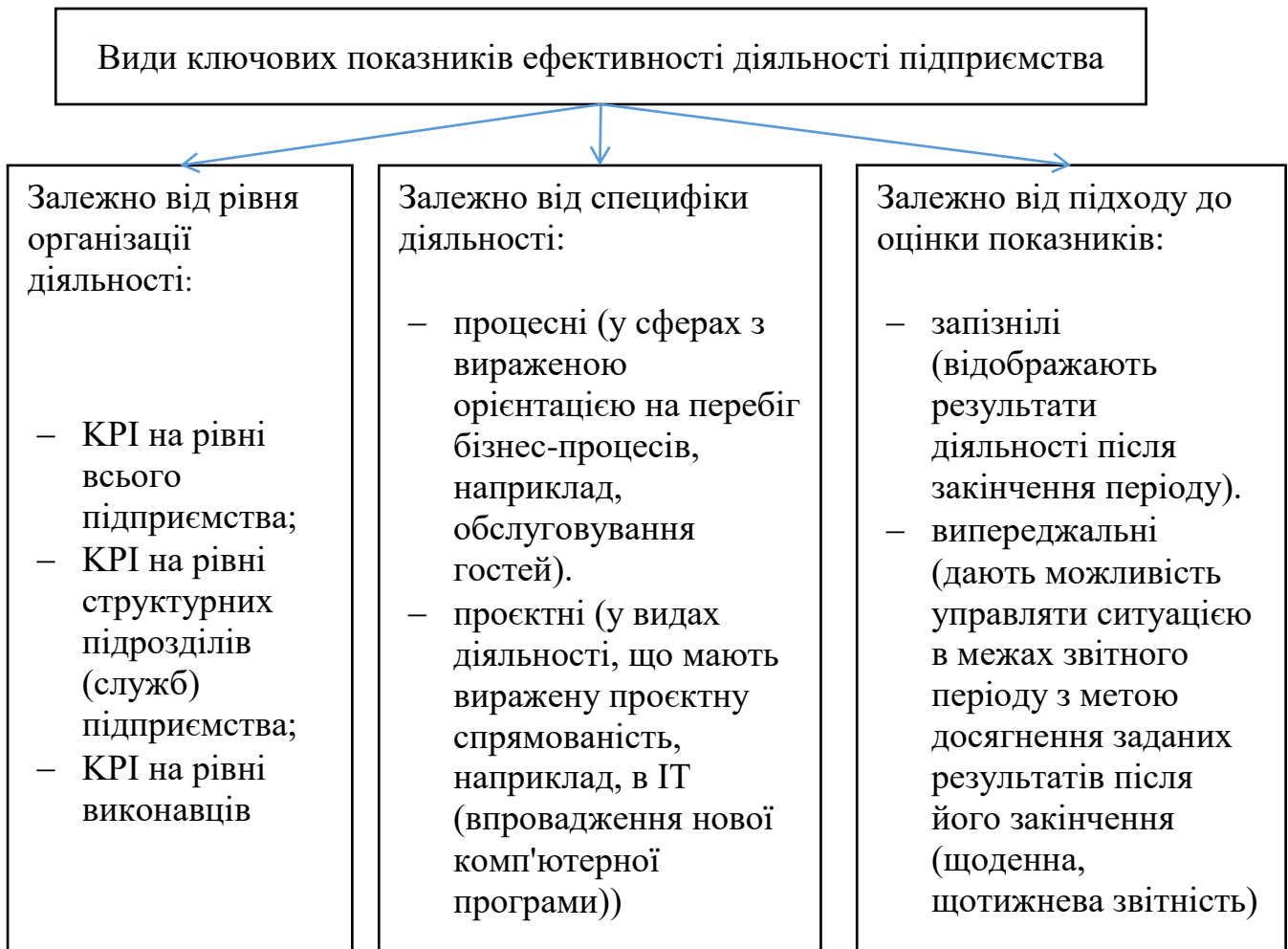


Рисунок 3.3 Основні види ключових показників ефективності діяльності підприємства

- показники встановлені відповідно до зони відповідальності конкретного відділу чи співробітника;
- значення показників визначаються відповідно до специфіки діяльності підприємства;
- система показників та їх значення переглядаються частково з періодичністю приблизно один раз на рік..

Причини неуспіху при впровадженні системи КРІ можуть включати:

- відсутність чітко сформульованої стратегії підприємства.
- неправильний вибір системи показників, їхніх значень і вагових коефіцієнтів.
- невідповідність персоналу до впровадження системи КРІ.

- відсутність участі топ-менеджменту підприємства в розробці системи КРІ та процедури її впровадження.
- відсутність збалансованості показників і перетин зон відповідальності співробітників (служб) при визначенні КРІ.
- неефективна система підбиття підсумків впровадження КРІ та відсутність механізму зворотного зв'язку («feedback»).
- велика кількість показників у системі КРІ, можливі зміни в переліку, значеннях і методиках розрахунку показників протягом звітного періоду.
- відсутність системи контролю за розрахунком значень показників, а також за роботами з просування, впровадження, підтримки і змінами їх..

Отже, для успішного впровадження системи КРІ важливо враховувати розглянуті вище принципи визначення системи показників, що входять до системи КРІ, а також узяти до уваги фактори, які можуть призвести до невдач, та розробляти заходи для їх попередження.

3.2. Пропозиції щодо методики визначення системи збалансованих показників для ТОВ «Дунайрембуд»

На основі проведеного аналізу практики визначення основних показників діяльності будівельного підприємства запропоновано методику розрахунку показників, рекомендованих для використання в системі КРІ ТОВ «Дунайрембуд», фрагмент якої представлено в табл. 3.2.

У кожному конкретному випадку методика розрахунку показників може бути більш детально описана залежно від особливостей конкретного відділу підприємства. Наприклад, може бути додатково представлено інформаційне забезпечення розрахунку показників (форми звітності), організаційне забезпечення на підприємстві системи контролю за виконанням планових завдань за видами структурних підрозділів тощо.

Таблиця 3.2.

Методика розрахунку показників, рекомендованих для впровадження в систему КРІ
ТОВ «Дунайрембуд»

| Функціональний підрозділ (служба) | Назва показника | Методика розрахунку | Од виміру | Рекомендований тренд |
|-----------------------------------|---|---|-----------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Виробничий відділ | Середня вартість кв.м. ремонтних робіт ¹ | Відношення вартості відремонтованих об'єктів до загальної площі об'єктів * 100% | % | Зростання |
| Відділ по роботі із замовниками | Темп росту обсягів ремонтних робіт | Відношення обсягів діяльності в поточному році до обсягів діяльності базового року * 100% | % | Зростання |
| Проектно-кошторисний відділ | Виручка від реалізації ремонтних послуг | Виручка від реалізації ремонтних послуг | тис.грн. | Зростання |
| Фінансова служба | Частка операційних витрат | Відношення сумарних операційних витрат (без витрат на управління та капітальних витрат) за період до виручки за той самий період * 100% | % | Зменшення |
| Служба персоналу | Коефіцієнт плинності кадрів | Відношення кількості звільнених і звільнених за період співробітників до середньооблікової чисельності персоналу * 100% | % | Зменшення |

Наступна рекомендація стосується визначення рівня зрілості ТОВ «Дунайрембуд» для цілей упровадження системи КРІ та надано пропозиції щодо його бальної оцінки, що частково відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Методика оцінки рівня зрілості ТОВ «Дунайрембуд» для цілей впровадження системи КРІ

| Рівень зрілості (оцінка, бал) | Характеристика рівня |
|--------------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Рівень 1 (від 0 до 1,99 балів) | Початковий, нульовий рівень. Співробітники підприємства діють виходячи зі своїх особистих уявлень про цілі роботи. Практично відсутні внутрішні регулюючі документи. Дії не документуються, бізнес-знання не відокремлені від працівників (знання зникають при звільненні працівників). Бізнес-процеси підприємства не описані і, відповідно, відсутні регламенти. Діяльність компанії не прозора навіть для менеджерів підприємства. |
| Рівень 2 (від 2 до 2,99 балів) | Рівень усвідомлення. Керівництво ТОВ «Дунайрембуд» вирішило перевершити початковий рівень. З'являються внутрішні стандарти, що описують основні бізнес-процеси компанії, розробляються регламенти для них. |
| Рівень 3 (від 3 до 3,99 балів) | Рівень керованості. На підприємстві задокументовано і стандартизовано всі бізнес-процеси. Система управління виявляється відокремленою від усього персоналу організації, тобто з'являється система внутрішніх регламентів. Цим регламентам і стандартам обслуговування слідує весь персонал, включно з топ-менеджментом. |

| 1 | 2 |
|-----------------------------------|---|
| Рівень 4 (від 4 до 4,99 балів) | Рівень вимірності. В ТОВ «Дунайрембуд» запроваджується кількісна система оцінювання ефективності бізнес-процесів (використовуються як фінансові, так і натуральні показники). Одночасно використовується та чи інша система оцінки результатів роботи персоналу. Обидві системи (опис бізнес-процесів і оцінка результатів роботи персоналу) синхронізовані між собою. |
| Рівень 5 (від 5 до 5,99 балів) | Рівень удосконалення. На основі аналізу кількісних показників в ТОВ «Дунайрембуд» проводиться коригування (реінжиніринг) бізнес-процесів. Корекції відображаються у внутрішніх документах. Пронесення корекції має постійний, системний характер. |

З огляду на складність упровадження системи КРІ, слід обґрунтувати доцільність залучення до цього процесу консалтингової компанії та запропонувати модель упровадження системи КРІ за участю залученого тренера-консультанта, до функцій якого може входити:

- навчання керівництва та рядових співробітників до підготовки та впровадження системи КРІ;
- вивчення та аналіз стратегії, бізнес-процесів підприємства;
- формулювання цілей підприємства, і їх декомпозиція до рівня підрозділів (служб) і конкретних співробітників;
- визначення КРІ і процедур їх оцінки;
- допомога у впровадженні системи КРІ;
- автоматизація системи КРІ, її інтеграція з використовуваною в ТОВ «Дунайрембуд» спеціалізованою комп'ютерною програмою;
- розробка «Положення про стимулювання персоналу підприємства на основі системи КРІ»;

- моніторинг тестового використання системи КРІ в ТОВ «Дунайрембуд»;
- коригування системи КРІ у процесі та за результатами моніторингу;
- інші додаткові види діяльності з формування та застосування системи КРІ в ТОВ «Дунайрембуд».

Також консалтингова компанія може допомогти підприємству більш об'єктивно оцінити рівень зрілості для цілей впровадження системи КРІ за методикою, наведеною в табл. 3.3.

У роботі запропоновано таку послідовність дій із впровадження системи КРІ на основі залучення консалтингової компанії (табл. 3.4.):

Таблиця 3.4.

Загальна послідовність дій із впровадження системи КРІ на основі залучення консалтингової компанії

| № з/п | Найменування етапу | Розподіл робіт | Тривалість робіт |
|-------|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Визначення поточного стану бізнесу | Співробітники консалтингової компанії розробляють форми для збору інформації, відповідальні виконавці заповнюють ці форми, співробітники беруть участь в опитуваннях, отриману інформацію систематизують і аналізують консультантами | Від одного тижня до місяця |
| 2 | Побудова схеми перетворення та демонстрація її важливості (і наслідків, якщо перетворення не проводити) | У результаті спільних робіт консультантів і співробітників стратегія розбивається на конкретні стратегічні ініціативи, у рамках яких виокремлюються завдання для окремих структурних підрозділів та їхніх співробітників. | У середньому від одного) до шести місяців |

продовження таблиці 3.4.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|---|
| 3 | Розроблення плану дій з реалізації перетворень та його впровадження | Можливі різні варіанти. Багато компаній впровадили КРІ самостійно, але при цьому або відчували нестачу власних ресурсів, або їм були потрібні зовнішні тренінги для впровадження системи КРІ | На розробку плану - у середньому від одного до шести місяців, на реалізацію - залежно від обраного періоду планування |
| 4 | Оцінка ефективності впровадження системи КРІ та її коригування | Зазвичай виконується силами співробітників підприємства. У разі виявлення критичних відхилень і труднощів з їх усуненням, використовується допомога консультантів | Періодично протягом усього періоду використання КРІ, відповідно до обраної періодичності (зазвичай півроку, рік) |

Аналіз практики впровадження системи КРІ засвідчив, що середній термін впровадження системи КРІ в будівельному підприємстві з чисельністю персоналу від 500 осіб - щонайменше 6 місяців (до етапу тестового використання системи), при цьому середня вартість розроблення та впровадження системи становить від 150 тисяч грн. Отже, керівництво ТОВ «Дунайрембуд» повинне добре розуміти мету впровадження цієї системи та оцінювати наявні ресурси, а також інші фактори, що впливають на ефективність впровадження системи КРІ, перш ніж звертатися до консалтингової компанії або впроваджувати цю систему самостійно.

3.3. Формування моделі збалансованих показників для ТОВ «Дунайрембуд»

Модель збалансованих показників є зручним інструментом проведення аналізу господарської діяльності та управління, проте не завжди враховує тонкощі, пов'язані з конкретними господарськими операціями і діями, та особливості облікової практики. Інформаційне забезпечення збалансованих показників ТОВ «Дунайрембуд» формується в системі управлінського обліку та звітності, тому з урахуванням превентивного принципу запропоновано визначати показники проєкції «Фінанси» у взаємозв'язку з даними обліково-аналітичної системи у ретроспективі та усереднені за надзвичайними обставинами.

Запропонована управлінська модель формування проєкції «Фінанси» дає змогу визначати можливості зниження показників збитковості діяльності, а також передбачає аналіз виробництва необхідної кількості будівельних робіт, яка повністю реалізується протягом звітного періоду.

У результаті трансформаційних перетворень в інформаційній системі підприємства будується ізольована фінансова система збалансованих показників, що відображає норму рентабельності продажів, яка виступає значущим елементом проєкції СЗП «Фінанси»

Формування фінансової складової системи збалансованих показників розпочинається з визначення головної стратегічної мети та складових її більш часткових, конкретних цілей на основі найзначнішої фінансової проблеми, що визначає стратегію розвитку. В рамках даного дослідження побудовано стратегічну карту СЗП ТОВ «Дунайрембуд», на основі якої методом кореляційно-регресійного аналізу спрогнозовано параметри системи та їх цільові значення (Таблиця 3.5.).

Таблиця 3.5.

Стратегічна карта системи збалансованих показників ТОВ «Дунайрембуд»

| Структурний елемент СЗП | Показник | 2022 рік | 2023 г. (прогноз) | Механізм досягнення показника |
|-------------------------|---|----------|-------------------|--|
| Фінанси | Обсяг виручки від продажів, тис грн. | 126328 | 179518 | Збільшення ділової активності, активізація маркетингу, гнучкість цінової політики для постійних клієнтів |
| | Темп зростання виручки від реалізації послуг, % | 105,26 | 135 | |
| | Рівень витрат на 1 грн продажів продукції, % | 98,41 | 80 | Економія витрат, інтенсифікація виробництва, зростання продажів (ефект масштабу) |
| | Рентабельність продажів, % | 7,2 | 21 | Збільшення оборотності, активізація маркетингу, гнучкість цінової політики для постійних клієнтів, інтенсифікація виробництва, зростання продажів (ефект масштабу) |
| | Норма рентабельності | - | 21 | |
| | Коефіцієнт фінансової автономії | 84 | 85 | Збереження поточної політики |
| Податки | Сукупні податкові платежі | 3 775 | 3 500 | Податкова оптимізація, тимчасове планування податкових виплат |
| | Рівень податкового навантаження (на доходи) | 0,130 | 0,091 | |
| Замовники | Темп зростання виручки від продажів, % | 108,7 | 135 | Збільшення ділової активності, активізація маркетингу, гнучкість цінової політики для постійних клієнтів |
| | Коефіцієнт доведення продукції до споживачів | 0,93 | 1,00 | Активізація маркетингу, оптимізація логістичних процесів і складського обліку |
| | Коефіцієнт рекламної діяльності | 1,15 | 1,1-1,2 | Активізація маркетингу, моніторинг ефективності рекламних інструментів, технології малобюджетної та вірусної реклами |
| Потенціал | Рівень витрат на 1 грн продукції, % | 98,41 | 80 | Економія витрат, інтенсифікація виробництва, зростання продажів (ефект масштабу)) |

Використання запропонованого аналітичного інструментарію доцільно використовувати в практиці управління стратегічним розвитком підприємства (рис 3.4.)

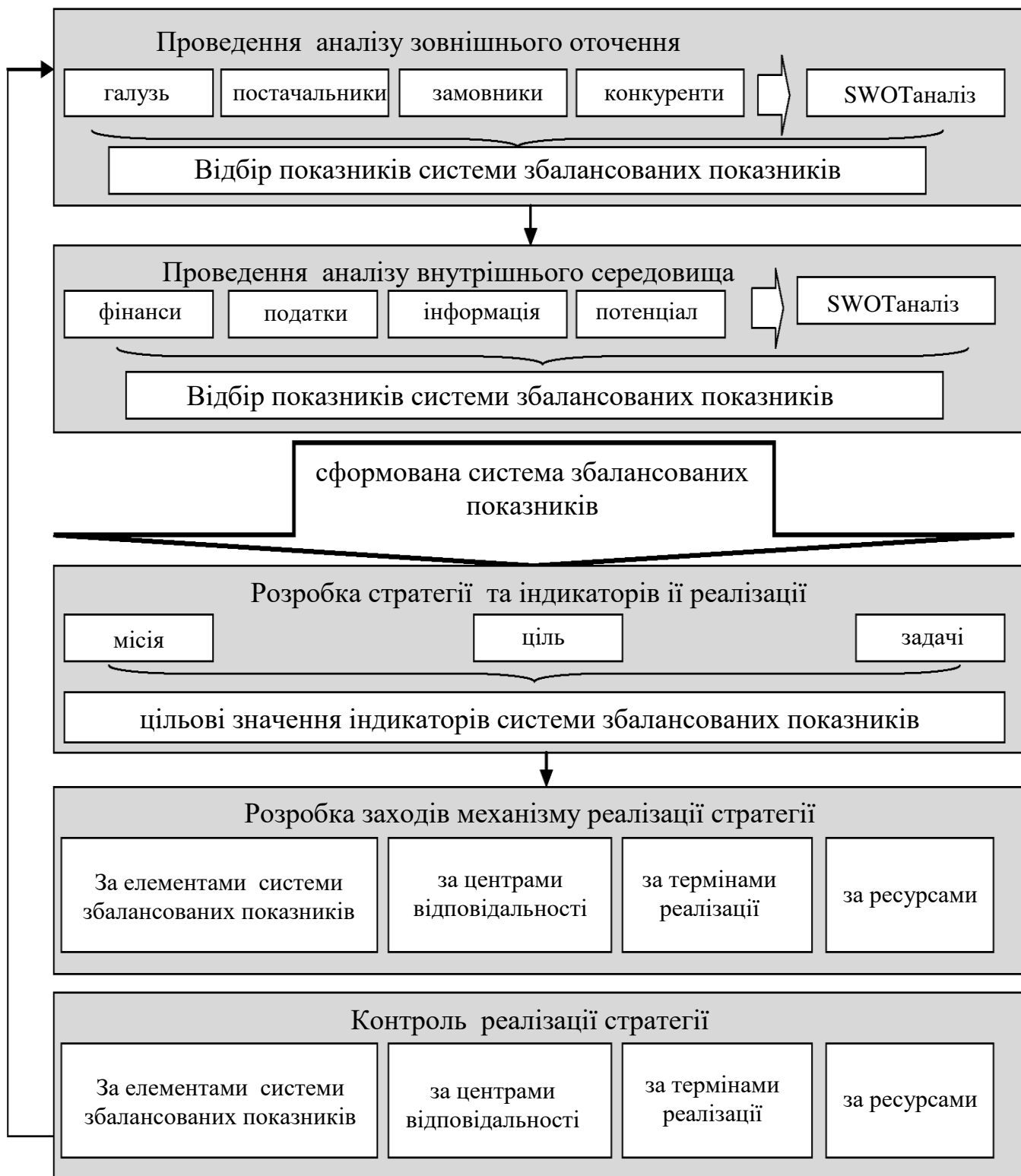


Рисунок 3.4. Алгоритм управлінського аналізу збалансованих показників в системі управління ТОВ «Дунайрембуд»

На рисунку 3.3. наведено методику управлінського аналізу та оцінки розвитку ТОВ «Дунайрембуд» на основі системи збалансованих показників, що доповнює стратегічний аналіз. Після визначення положення підприємства на ринку встановлюються основні середньострокові цілі.

За даними дослідження, в якому брали участь керівники і співробітники ТОВ «Дунайрембуд», було виявлено, що 5% співробітників завжди працюють добре, 7% співробітників завжди погано, для ефективної роботи решти 88% завжди потрібне встановлення правильних цілей і завдань з обов'язковим забезпеченням контролю за їхнім виконанням. Щоб підкріпити інтерес співробітників до підвищення індивідуальних результатів праці та завдань для їхнього досягнення можна шляхом забезпечення їхнього взаємозв'язку з грошовою та іншими формами винагороди.

В попередніх підрозділах було узагальнено переваги системи КРІ при її використанні для вдосконалення системи стимулювання персоналу з метою орієнтації їх на досягнення стратегічних цілей підприємства:

- 100%-ва орієнтація на результат - співробітник отримує винагороду за досягнення цільових показників;
- керованість - дає змогу коригувати зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи у разі зміни ситуації на ринку або в ТОВ «Дунайрембуд»;
- справедливість - гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх ТОВ «Дунайрембуд» і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і компанією) у разі неуспіху;
- зрозумілість - співробітник розуміє, за що ТОВ «Дунайрембуд» готова його винагороджувати; керівництво компанії розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити співробітнику.

Реалізуючи заходи щодо вдосконалення застосовуваних ТОВ «Дунайрембуд» систем оплати праці та типів винагороди персоналу, необхідно вирішити завдання оптимізації, підвищення ефективності та інвестиційної привабливості їх для співробітників.

Основне питання оптимізації системи оплати праці: як справедливо зважити (порівняти) різні посади в організації, щоб не було зайвих конфліктів через несправедливу оплату результатів праці співробітників на аналогічних посадах. Для вирішення цього питання всі посади організації розбивають на групи (грейди) і для кожної групи встановлюють вилку оплати з проміжними щаблями. Після впровадження системи грейдів кожен співробітник має розуміти, чому він стільки отримує у вигляді оплати своєї праці, а головне, коли, на скільки і завдяки чому він зможе цей дохід збільшити. Однак розробка і впровадження системи грейдів занадто трудомістке і дороге.

У зв'язку з цим останнім часом стали використовуватися методики експрес-грейдування, які дають змогу створювати систему грейдів в організації швидше (за 5-10 днів замість 5 місяців), якісніше і дешевше. Такий підхід дає змогу зробити грейдування простою, ефективною та доступною процедурою для будь-якої компанії. Однак слід розуміти, що найголовніша проблема грейдування - це те, що процедура ця в якихось випадках навіть необхідна, але при цьому не стимулює персонал до ефективної праці. Стимулювати до роботи буде не система грейдів як така, а можливість співробітника перейти на більш високооплачуваний рівень. Система грейдування без проведення атестації неефективна. А при атестації співробітника за звітний період основну частку займає оцінка результатів його роботи. Як було обґрунтовано раніше, раціонально їхню оцінку здійснювати на основі КРІ. Тобто, якщо співробітник був результативним (виконав/перевиконав плани за КРІ), то йому зарплата підвищується, якщо не результативним, то не підвищується.

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати положення про те, що, ухвалюючи рішення щодо вибору системи грейдів або КРІ для вдосконалення стимулювання персоналу, доцільніше на першому етапі обрати систему КРІ як спосіб вимірювання результативності співробітника. Також у роботі обґрунтовано, що в перспективі для ТОВ «Дунайрембуд» впровадження системи грейдів є бажаним як найважливіший інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства.

У рамках цієї роботи розроблено методичні рекомендації щодо формування матриць КРІ на основі виокремлення пріоритетних цілей будівельного підприємства та їхньої декомпозиції до рівня відповідних підрозділів і конкретних співробітників, а також розроблено методичні рекомендації щодо проведення декомпозиції цілей (приклад декомпозиції цілей підприємства (рис. 3.)), а також щодо розроблення матриць КРІ для різних посад (матриця КРІ для генерального директора підприємства наведена в табл. 3.5).

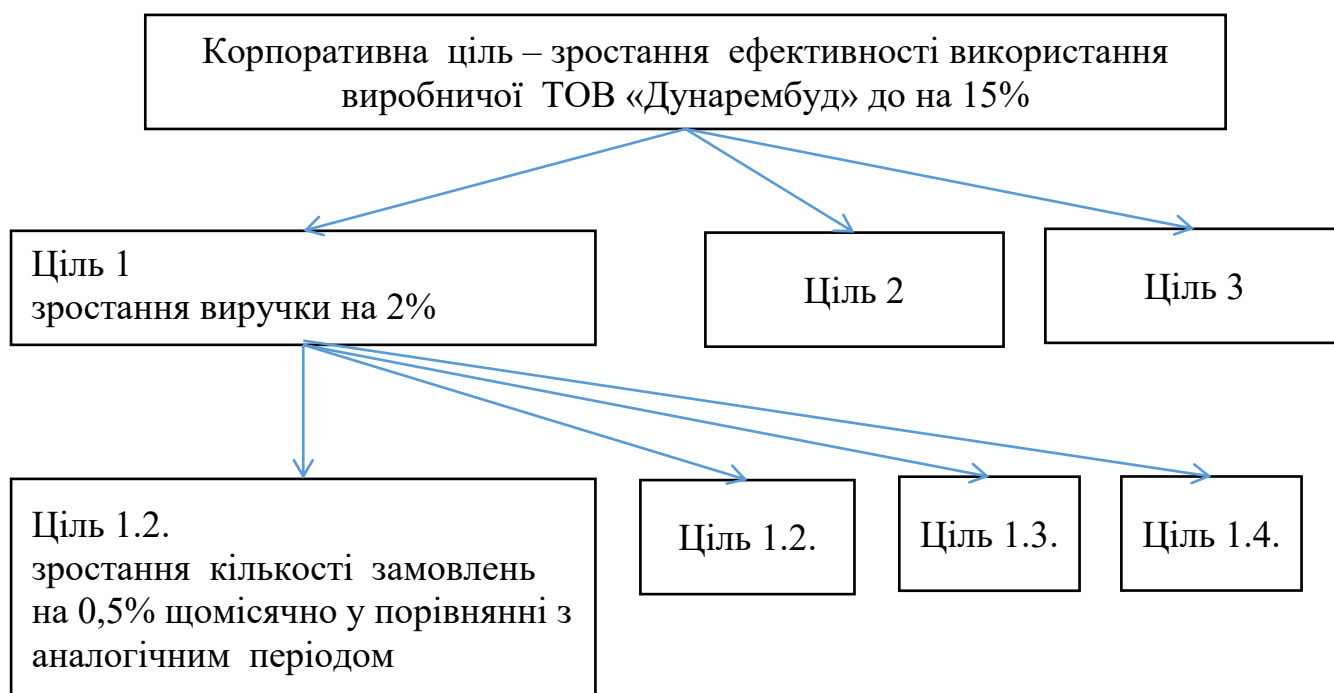


Рисунок 3.3. Приклад декомпозиції для ТОВ «Дунайрембуд»

З урахуванням пріоритетів, відображених на рис. 3.3., розроблено матрицю КРІ для генерального директора ТОВ «Дунайрембуд» (табл. 3.6.)

Таблиця 3.6.

Матриця КРІ для начальника виробничої ділянки № 3

| № з/п | Показник | Ваговий коефіцієнт | 2021 рік | 2022 рік | % виконання | % з урахуванням вагового коефіцієнта |
|-------|--------------------------------|--------------------|----------|----------|-------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Завантаження виробничих фондів | 30% | 65,0 | 680 | 104,6 | 31,4% |

продовження таблиці 3.6.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|-------|----------|----------|-------|-------|
| 2 | Виручка від реалізації ремонтних робіт (тис.грн) | 15,0% | 657000,0 | 742960,0 | 113,1 | 17,0% |
| 3 | Виручка від реалізації послуг спецтехніки (тис. грн.) | 10,0% | 197100,0 | 195935,0 | 99,4 | 9,9% |
| 4 | Виручка від реалізації транспортних послуг | 10,0% | 131400,0 | 125134,0 | 95,2 | 9,5% |
| 5 | Чистий прибуток (тис.грн.) | 15% | 111690,0 | 105235,0 | 94,2 | 14,1% |
| 6 | Рентабельність продаж, % | 20,0% | 20,4 | 21,1 | 103,4 | 20,7% |

Пропозиції щодо визначення розміру премії залежно від значення підсумкового відсотка перевищення встановлених значень КРІ з урахуванням вагового коефіцієнта, що частково відображено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Визначення розміру премії залежно від значення підсумкового відсотка перевищення встановлених значень КРІ з урахуванням вагового коефіцієнта перевищення встановлених значень КРІ

| Підсумковий процент перевищення встановлених значень КРІ з урахуванням вагового коефіцієнту | Розмір премії в процентах від окладу |
|---|--------------------------------------|
| 1 | 2 |
| від 0,1 до 5% | 5% |
| від 5.1 до 10% | 7% . |

Продовження таблиці 3.7.

| 1 | 2 |
|-----------------|-----|
| від 10,1 до 15% | 10% |
| від 15,1 до 20% | 12% |
| від 20,1 до 25% | 14% |
| від 25.1 до 30% | 16% |
| Більше 30,1% . | 20% |

Використовуючи дані табл. 3.6. і табл. 3.7. можна визначити розмір оплати праці співробітника з урахуванням підсумкового відсотка перевищення встановлених значень КРІ (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8.

Приклад розрахунку розміру оплати праці генерального директора ТОВ
«Дунайрембуд» на основі використання системи КРІ

| Показник | Значення |
|---|----------|
| Посадовий оклад тис.грн | 9,0 |
| Підсумковий відсоток перевищення встановлених значень КРІ з урахуванням вагового коефіцієнта, % . | 2,6 |
| Розмір премії у відсотках від окладу при _ відповідному перевищенні встановлених значень КРІ.% | 5,0 |
| Розмір премії, тис.грн | 0,45 |
| Загальна сума, виплачена працівникові за місяць, тис. грн. | 9,45 |

Комплекс заходів щодо переходу на систему КРІ має обов'язково включати формування та навчання персоналу, оскільки нововведення можуть нашкодитися на опір з боку деяких працівників. У роботі наголошується на важливості донесення інформації про систему КРІ до всіх працівників, роз'яснення необхідності цієї системи як для самих працівників, так і для досягнення генеральної мети та виконання місії самого підприємства; сформульовано рекомендації щодо зниження опору колективу впровадженню системи КРІ.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що в 90% підрозділів ТОВ «Дунайрембуд» впровадження системи КРІ супроводжувалося внутрішніми конфліктами групи розроблення та керівників функціональних напрямів, рядових співробітників підприємств. Впровадження силами внутрішніх фахівців, як правило, не дає помітних результатів і має формальний характер, хоча за результатами дослідження і було виявлено близько 5-10% підприємств, у яких ініціація подібних проєктів відбувалася з боку керівництва, супроводжувалася їхньою участю в розробленні кожної «Матриці КРІ», використанням методів запобігання опору колективу змінам, що, зрештою, приводило до зниження конфліктів у колективі та підвищення ефективності впровадження системи КРІ загалом.

Висновок по розділу 3

Використання КРІ дає ТОВ «Дунайрембуд» можливість комплексно оцінити свій стан, сформулювати або уточнити свої стратегічні цілі та стратегію, стимулює персонал на реалізацію стратегії підприємства та досягнення поставлених цілей. Система КРІ дає змогу здійснювати контроль ділової активності співробітників загалом у режимі реального часу (показники можна розраховувати щодня, щотижня). Але водночас розробка і впровадження системи ключових показників ефективності є непростим завданням. Тому ухвалювати рішення про перехід на цю систему доцільно тільки за підсумками зваженого аналізу ситуації на підприємстві та завдань, що стоять перед ним, у тому числі на основі використання рекомендацій, запропонованих підприємств ТОВ «Дунайрембуд».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження системи моніторингу показників діяльності в менеджменті організації дозволяє зробити наступні висновки

1. Для здійснення моніторингу показників діяльності підприємства використовують різні методики проведення фінансового аналізу. Найбільш популярною є методика призначена для забезпечення керівництва підприємства достовірною інформацією про поточний стан підприємства і про перспективи його розвитку, а також для оцінки його ділових партнерів в умовах ринкової економіки.

Згідно з цією методикою пропонується проводити аналіз за такими блоками: аналіз фінансових результатів діяльності підприємства; аналіз фінансового стану підприємства; аналіз ділової активності та ефективності діяльності підприємства; комплексний аналіз та оцінка господарської діяльності.

Інша методика передбачає такі етапи аналізу: розрахунок суми і ставки покриття (маржинального доходу); розрахунок запасу фінансової міцності; розрахунок порога рентабельності; оцінка структури коштів підприємства та її зміни; оцінка динаміки та стану джерел формування коштів; аналіз ефективності використання основного та оборотного капіталу; оцінка оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість повного циклу бізнесу; розрахунок системи показників ліквідності (платоспроможності підприємства); розрахунок системи показників рентабельності та фінансової стійкості; оцінка фінансового потенціалу («запасу фінансової міцності») підприємства і резервів його зростання.

Третя методика повністю ґрунтується на використанні зарубіжного, переважно французького досвіду. Пропонований підхід до діагностики фінансово-господарського стану підприємства складається з таких етапів: Від цілей - до засобів їх досягнення; дослідження активу з точки зору економічної рентабельності та з точки зору результату фінансової діяльності; дослідження фінансового стану підприємства з точки зору фінансового важеля і з точки зору результату фінансової діяльності; синтез результатів аналізу.

Практичні аспекти дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Дунайрембуд», яке є комерційною організацією, що здійснює будівельно-монтажну та ремонтну діяльність.

На аналізованому підприємстві спостерігається збільшення обсягів виробництва на 6,648 млн.грн., або на 5,26%, що є позитивною тенденцією. Показники використання ресурсів демонструють позитивну динаміку.

Однак незважаючи на те, що ефективність використання ресурсів за аналізований період збільшилася, ділова активність підприємства залишається на досить низькому рівні, про що свідчить показники тривалості одного обороту (майже півроку). Підприємству потрібно покращити роботу з оборотними коштами, а саме, переглянути норми зберігання запасів на підприємстві та підвищити платіжну дисципліну дебіторів. Також підприємству рекомендовано: запровадження новітніх технологій для автоматизації виробничих процесів; підвищення кваліфікації персоналу через навчання з використання нових інструментів та методів; впровадження системи моніторингу та аналізу даних для оптимізації ефективності виробництва; розробка програми з енергоефективності для зменшення споживання ресурсів; встановлення системи якості ISO для забезпечення стандартів виробництва.

Для підвищення ефективності діяльності підприємству ТОВ «Дунайрембуд» пропонується впровадити систему збалансованих показників, яка полягає в раціональному обґрунтуванні калькуляційної одиниці і дає змогу встановити багатоваріантність витратоутворювальних показників, яка на наступних рівнях визначає собівартість, витрати і фінансові результати аж до розрахунку вартості бізнесу.

Першим кроком на шляху до побудови сучасної методики оцінки результатів діяльності ТОВ «Дунайрембуд» за системою збалансованих (взаємопов'язаних) показників, є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ).

За результатами дослідження зроблено висновок, що використання КРІ дасть аналізованому підприємству змогу комплексно оцінити свій стан, сформулювати або уточнити свої стратегічні цілі та стратегію, стимулює персонал на реалізацію

стратегії підприємства та досягнення поставлених цілей. Система КРІ дає змогу здійснювати контроль ділової активності співробітників і підприємства загалом у режимі реального часу (показники можна розраховувати щодня, щотижня). Але водночас розробка і впровадження системи ключових показників ефективності є непростим завданням. Тому ухвалювати рішення про перехід на цю систему доцільно тільки за підсумками зваженого аналізу ситуації на підприємстві та завдань, що стоять перед ним, у тому числі на основі використання методичних і науково-практичних рекомендацій, запропонованих у цьому дослідженні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України, Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Податковий кодекс України, Верховна Рада України; Кодекс України, <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
4. Про фінансову реструктуризацію: Закон України від 14.06.2016 № 1414-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19>
5. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств / Затверджено Центральною спілкою споживчих товариств України 28.07.2006р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>
6. Методика проведення поглибленого аналізу фінансовогосподарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджено Наказом Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 37 від 21.03.1997 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>
7. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Наказом Міністерства економіки України №14 від 19.01.2006 р. (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 року № 1361)
8. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено Наказом Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2001_01.html
9. Наказ Міністерства юстиції України від 10.09.2020 № 3105/5 «Про затвердження Порядку проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 10.09.2020 за № 872/35155
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 № 38 «Про затвердження Порядку погодження умов і порядку проведення санації державних підприємств до відкриття провадження у справі про банкрутство за рахунок небюджетних джерел фінансування»
11. Аналіз господарської діяльності: навч. Посібник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. – Львів: ЗУКЦ, 2017. – 310 с.

12. Атюшкіна В. В., Бурко Я. В., Галгаш Р. А. Економічна діагностика : навч. посіб. Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Київ : Аграр Медиа Груп, 2018. 233 с.
13. Бегун С. І. Факторний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: статистична оцінка. Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки. 2020, № 3 (23). С. 168-176. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-168-176>
14. Берест М. М. Фінансовий аналіз [Електронний ресурс] : навч. посіб. / М. М. Берест ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (2,33 МБ). - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. - 163 с. : іл. - Дод.: с. 157-160; Загол. з титул. екрану. - Бібліогр.: с. 154-156
15. Бойчик, І. М. Економіка підприємства [Текст]: підручник / І. М. Бойчик. — К. : Кондор, 2016. — 378 с.
16. Бондарчук М.К., Алексєєв І.В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством (з перекладом тем англійською мовою): навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 268 с.
17. Боронос В.Г. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2022. 459 с.
18. Вакульчик О.М., Протасова Є.В., Нечаєва А.А. Фінансовий результат підприємства: економічна сутність, особливості визначення та аналізу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 162-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_35
19. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. Посіб. – 2 – ге видання. – К.: Центр учбової літ – ри, 2010. – 488 с.
20. Гойко А.Ф., Ізмайлова К.В., Куліков П.М. Економіка будівництва. Навчальний посібник / За загальною редакцією д.е.н., професора П.М. Кулікова. – К. КНУБА. 2014 – 139 с.
21. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 219-223
22. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 с.
23. Гусарова Л.В., Цифра Т.Ю., Боліла Н.В. Фінансово-економічна діяльність: Конспект лекцій. – К.: КНУБА, 2016. – 116 с.
24. Данилюк М.О. Метошоп І.М., Войтків Л.С., Паневник Т.М., Буй Ю.В. Економічний аналіз: навч. Посіб. ІФНТУНГ. Івано-Франківськ. 2018. 316 с
25. Дубинська О. С. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Херсонського державного аграрно-економічного університету. Випуск 5. 2021, с. 112-123
26. Економіка підприємства : Методичні вказівки до контрольних робіт / Уклад.: Е. В. Дудіна, - К. : КНУБА , 2011 -37с./

27. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз: навч. Посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с
28. Зеліско І.М., Олійник Л.А. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник. (4-те видання перероблене та доповнене). Київ: ЦП «Компринт», 2018. 409 с.
29. Ковальчук Н.О., Федішин М.П., Жаворонок А.В., Абрамова А.С. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 231 с
30. Косарева І.П., Хохлов М.П., Кобзар Ю.В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 273-280.
31. Косова Т. Д. Організація та методика економічного аналізу: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 528 с
32. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022, № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
33. Крутова А. С., Лачкова Л. І., Лачкова В. М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. для студентів 072 "Фінанси, банківська справа та страхування"; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. - 186 с.
34. Крутова А.С., Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник. Харків : Видавець Іванченко І.С., 2017. 189 с.
35. Кулик А.В. Теорія економічного аналізу: Навчальний посібник. – К.: Персонал, 2018. 452 с.
36. Кустріч, Л. О. Економічна оцінка впровадження інноваційних стратегій у діяльність підприємств сільського господарства [Текст] / Л. О. Кустріч // Інвестиції: практика та досвід. — 2018. — № 1. — С. 36-40.
37. Кустріч, Л. О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств [Текст] / Л. О. Кустріч // Економіка та держава. — 2018. — № 1. — С. 40-44.
38. Куцай Н. С., Демчук В. О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. Modern Economics. 2021. № 25. С. 92-97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14)
39. Кушнірюк О. П. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності [Електронний ресурс] / О. П. Кушнірюк, Н. Г. Сейсебаєва // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - № 10(3). - С. 13-15
40. Марина А. С. Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А. С. Марина, Н. О. Єланська, М. А. Петренко // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 2. - С. 118-122.

41. Медвідь Н. Дослідження ймовірності банкрутства підприємства за зарубіжними та вітчизняними методиками. URL: <http://naub.oa.edu.ua/2014/doslidzhennyajmovirnostibankrutstva-pidpryjemstva-za-zarubizhnymy-ta-vitchyznyanymy-metodykamy-3>
42. Мельник Л.М., Вознюк Т. Підвищення ефективності фінансового моніторингу. Вісник НУВГП. 2019. №4. С.130-140.
43. Міщук Г., Джигар Т., Шишкіна О. Економічний аналіз. Рівне: НУВГП. 2017. 156 с
44. Мороз, О. В. Сучасність та перспективи дослідження економічної поведінки підприємств [Текст] / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, І. Ф. Острий // Економіка та держава. — 2017. — № 4. — С. 16-20.
45. Мулик Т. Материнська О. Аналіз господарської діяльності: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
46. Наторіна, А. О. Digital-трансформація діяльності підприємств [Текст] / А. О. Наторіна // Економіка та держава. — 2017. — № 4. — С. 90-93.
47. Ніколаєва, Н. А. Методичні підходи до аналізу фінансових результатів підприємства [Текст] / Н. А. Ніколаєва, Н. А. Литовченко // Формування ринкових відносин в Україні. — 2017. — № 5. — С. 69-74.
48. Пильнова В.П. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2021. 164 с. URL: <http://dl.dut.edu.ua/course/view.php?id=2991>
49. Сейсебаєва Н. Г. Теоретичні аспекти фінансової санації підприємства як інструмента антикризового управління [Електронний ресурс] / Н. Г. Сейсебаєва, М. Ю. Вернидуб // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 24. - С. 75-78.
50. Сіменко І. Аналіз господарської діяльності: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 384 с
51. Стащук О., Жигар Н. Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки. 2022, № 3 (31), С. 12-17. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-12-17>
52. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / За заг. ред. А. С. Крутової Х. : Видавець Іванченко І. С., 2017. 264 с
53. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / Н. О. Ковальчук, Л. С. Гаватюк, Н. І. Єрміїчук ; Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. - 336 с.
54. Фінансовий менеджмент : навч. Посіб. / Васьківська К. В., Сич О. А. – Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. – 236 с.

55. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук та ін. – Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – 320 с.
56. Фінансовий менеджмент: підручник / Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліді О. Ю. / за ред. Кнейслер О. В. – Тернопіль: Економічна думка, 2018. – 482 с.
57. Чепка В., Свідерська І., Гавриленко Ю. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. Інвестиції: практика та досвід. 2020, № 19-20. С. 96-102.
58. Черниш С. С. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
59. Чумак В.Д., Гвізджинська І.Ю. Прогнозування можливого банкрутства на основі дискримінантного аналізу. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/560/536>
60. Яцук О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018, № 3. С. 173–180