

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202 _____ р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Горчинського Євгенія Дмитровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Управлінсько-економічний аналіз в системі прийняття управлінських рішень (на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький)

керівник роботи Грабовська Ірина Василівна, ст. викладач кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 березня 2023р. № 5 дод. 27

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи економічного аналізу в управлінні промисловим підприємством. 2. Економічний аналіз ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Нейл». 3. Шляхи удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нейл»
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Місце економічного аналізу серед функцій управління. 2. Система інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. 3. Зміст управлінського аналізу 4. Основні групи та види методів управлінського аналізу. 5. Класифікація методів дослідження в залежності від етапу ухвалення рішення. 6. Ключові завдання проведення управлінсько-економічного аналізу. 7. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «НЕЙЛ» за 2018-2022 рр.. 8. Фінансові результати ТОВ «Нейл» за період 2020-2022 рр.. 9. Аналіз рентабельності ТОВ «Нейл» за період 2020-2022 рр.. 10. Динаміка показників ефективності управління ТОВ «Нейл». 11. Матриця SWOT-аналізу процесу прийняття рішень. 12. Результати обчислення значень критеріїв економічної ефективності на основі економіко-математичній моделі. 13. Загальна методика використання функціонально-вартісного аналізу в ФЕС підприємства. 14. Склад функцій фінансово-економічної служби та витрати на їх виконання. 15. Функціональна FAST-діаграма фінансово-економічної служби. 16. Організаційна схема стратегічного економічного аналізу компанії у процесі його проведення та розподілу відповідальності за досягнення цільових ефектів

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		

7. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Горчинський Є.Д. Управлінсько-економічний аналіз в системі прийняття управлінських рішень (на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький). Керівник роботи – старший викладач кафедри МА Грабовська І.В. Дипломна робота бакалавра: 79 с., 20 рисунків, 21 таблиця, 31джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, ПІДПРИЄМСТВО.

Розглянуто теоретичні основи економічного аналізу в управлінні промисловим підприємством. Досліджено сутність управлінсько-економічного аналізу як основи управлінської діяльності суб'єкта господарювання. Представлено сучасні підходи, методи та інструменти управлінсько-економічного аналізу в контексті прийняття управлінських рішень. Розглянуто методичні положення щодо оцінки ефективності управлінських рішень на основі комплексного економічного аналізу діяльності підприємства.

Виконано економічний аналіз ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Нейл». Наведена організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності компанії. Здійснено оцінку ефективності прийняття управлінських рішень в системі управління підприємством. Проведено дослідження впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність організації, а також з використанням SWOT-аналізу контрольно-корекційного призначення визначено перспективи підвищення ефективності управлінської діяльності компанії.

В роботі визначено напрямки удосконалення системи прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві. Представлено рекомендації щодо застосування методики оцінки результативності управлінських рішень за критеріями економічної ефективності. Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління службою фінансів та контролінгу ТОВ «Нейл» на основі функціонально-вартісного аналізу. Представлено пропозиції щодо оптимізації організаційно-аналітичного забезпечення формування стратегічних управлінських рішень.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1 Управлінсько-економічний аналіз – основа управлінської діяльності суб’єкта господарювання	7
1.2 Сучасні підходи, методи та інструменти управлінсько-економічного аналізу в контексті прийняття управлінських рішень	11
1.3 Оцінка ефективності управлінських рішень на основі комплексного економічного аналізу діяльності підприємства	16
2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НЕЙЛ»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нейл»	20
2.2 Аналіз ефективності системи управління підприємством	23
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації	30
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НЕЙЛ»	34
3.1 Рекомендації щодо застосування методики оцінки результативності управлінських рішень за критеріями економічної ефективності	34
3.2 Удосконалення управління службою фінансів та контролінгу ТОВ «Нейл» на основі функціонально-вартісного аналізу	39
3.3 Пропозиції щодо оптимізації організаційно-аналітичного забезпечення формування стратегічних управлінських рішень	43
ВИСНОВКИ	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

У ринкову епоху, коли діяльність пов'язана з підприємницьким ризиком, важливо приділяти достатню увагу аналізу інформації, яка дозволить приймати правильні управлінські рішення для успішного здійснення діяльності організації у майбутньому. Забезпечення необхідною інформацією менеджменту для прийняття адекватних управлінських рішень є завданням управлінсько-економічного аналізу, яке він може виконати за наявності науково-обґрунтованих методів, методик і технологій для проведення аналітичних досліджень.

З цієї точки зору наукове опрацювання питань управлінського аналізу процесів обґрунтування та прийняття рішень є актуальним, тому що сучасні господарські умови вимагають від організацій не тільки збільшення результативності виробництва, підвищення конкурентоспроможності товарів та наданих послуг, а й інформативного та достовірного обліково-аналітичного забезпечення даних процесів.

Основні положення теорії управлінського аналізу та його концептуальної основи для прийняття управлінських рішень широко досліджувалися українськими економістами: М. В. Боровиком [5], О.М. Гайдаєнко [3], І.В. Гончаруком, В.Я. Голюком [10], Т.М. Ковальчуком, Г.М. Калетніком, Є.В. Мнихом [1] Т.О. Муликом, В.М. Серединською [8], О.Ф. Томчуком [6] тощо.

Незважаючи на значну кількість наукових праць з досліджуваної проблематики, відсутні системні розробки у галузі організації та методики здійснення управлінсько-економічного аналізу при обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень. Необхідність формування комплексного підходу до управлінсько-економічного аналізу управлінської діяльності підприємств обумовила вибір цього напрямку для проведення дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень з використанням методів управлінсько-економічного аналізу на прикладі підприємства ТОВ «Нейл».

Досягнення поставленої мети дослідження вимагало вирішення наступних завдань методичного та дослідницького характеру:

- визначити сутність, мету та завдання управлінсько-економічного аналізу в управлінні промисловим підприємством;
- дослідити методологію, можливості та інструменти управлінсько-економічного аналізу для прийняття управлінських рішень в практиці машинобудівних підприємств;
- розглянути існуючі підходи до комплексної економічної оцінки ефективності рішень в управлінні підприємством і його господарською діяльністю;
- виконати економічний аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності промислового підприємства;
- надати оцінку ефективності прийняття управлінських рішень в системі управління досліджуваним підприємством;
- визначити напрямки удосконалення та представити пропозиції щодо підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень з використанням методів управлінсько-економічного аналізу.

Об'єктом дослідження є процеси підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нейл» (м. Хмельницький).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань, пов'язаних з процесом обґрунтування та прийняття управлінських рішень на основі управлінсько-економічного аналізу.

Методологічною основою дослідження є сукупність методів та процедур підготовки та вироблення управлінських рішень, що ґрунтувалися на використанні математичного моделювання, групування, елімінування, абстрактно-логічних, статистичних, експертних та порівняльних методів дослідження, а також прийомів та способів управлінського, економічного та функціонально-вартісного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та методологічні розробки вітчизняних і закордонних учених; матеріали науково-практичних конференцій; дані фінансової звітності ТОВ «Нейл», Інтернет-ресурси та інші джерела.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Управлінсько-економічний аналіз – основа управлінської діяльності суб'єкта господарювання

В ринкових умовах важливою складовою розвитку стає налагоджена система управління, тобто система управління організації. Для того, щоб організація діяла на ринку ефективно, керівнику потрібно конкретизувати цілі та засоби досягнення цілей. Для цього необхідно грамотно збудувати інтегровану систему управління організацією, що включає управління виробництвом, людськими ресурсами, аналіз ринку, конкурентів, впровадження нових інформаційних, технічних та технологічних розробок. Для цього проводиться економічний аналіз діяльності підприємства.

Економічний аналіз – основа управлінської діяльності підприємства. Таке твердження насамперед впливає із визначення самого економічного аналізу. «Економічний аналіз – це комплексне вивчення діяльності комерційних організацій, що складається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів з метою формування об'єктивної оцінки досягнутих результатів та виявлення можливостей підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану» [1, с. 22]. Аналіз у широкому значенні слова – це науковий спосіб пізнання сутності процесів та економічних явищ, який заснований на розкладанні їх на складові та вивчення у всьому різноманітті існуючих зв'язків та залежностей. Економічний аналіз – це загальна методологія, спосіб вирішення, система, спрямована на те, щоб структурувати визначувану проблему, встановити взаємозв'язки, дати кількісні оцінки, забезпечити вибір оптимального рішення шляхом обґрунтування альтернатив та відсіву нераціональних, порівняння та вибору найкращих варіантів, аналізу очікуваних результатів.

Економічний аналіз безпосередньо пов'язаний із процесом управління, будучи його найважливішою функцією. Управління представляє собою інформаційний процес, завдання якого полягає в тому, щоб на основі ретельного вивчення інформації про стан керованого об'єкта визначити основні цілі його розвитку, умови та шляхи їх дослідження, фактори реалізації та контролювати хід виконання прийнятих рішень. Економічний аналіз слугує цілям управління як інструмент обробки інформації, як засіб обґрунтування управлінських рішень і визначається потребами управління.

Розкриття сутності та місця економічного аналізу серед функцій управління наведено в таблиці А.1 [2, с. 14]. Взаємозв'язок функціональних блоків в системі управління підприємством представлено на схемі, що на рис. 1.1.

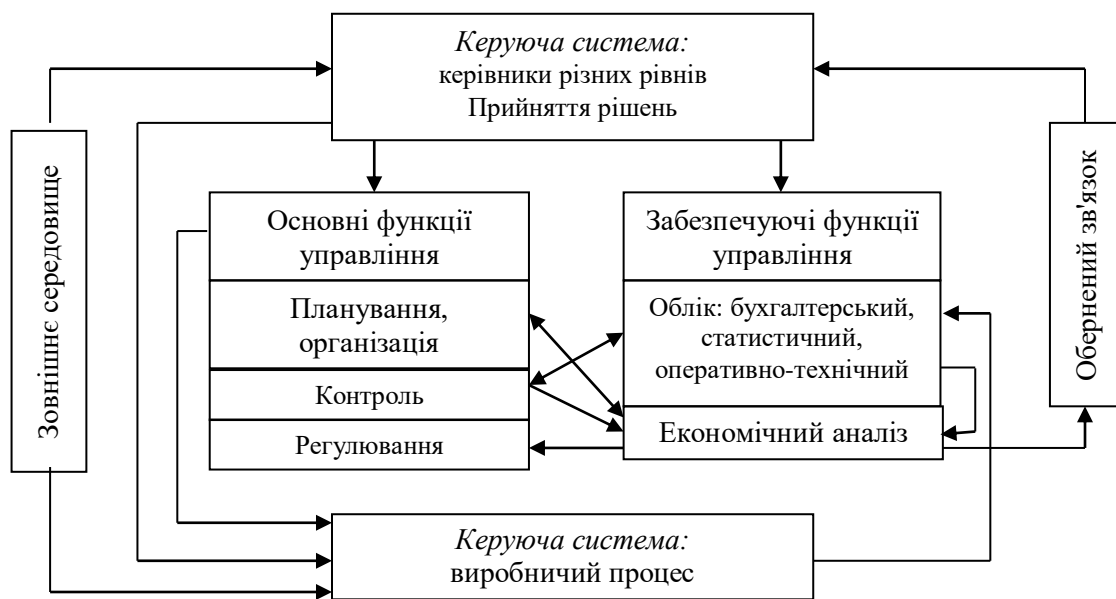


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок функціональних блоків в системі управління підприємством [1, с. 24]

В системі управління підприємством економічний аналіз займає проміжне місце між збором інформації та прийняттям рішення (рис. А.2). Він необхідний на всіх стадіях підготовки та прийняття рішення, і особливо на етапах формування цілей, відбору найкращого варіанта та оцінки результатів реалізації рішення. Економічний аналіз передує та завершує планування, будучи інструментом

обґрунтування та оцінки виконання планів, та базується на обліку та контролі. Облік містить інформацію про стан об'єкта управління. Контроль встановлює факт порушень та відхилень. Завдання аналізу – використовуючи дані обліку та контролю, вивчити: закономірності відхилень, їх стабільність; фактори та конкретні причини, що їх викликали; резерви, пов'язані з усуненням відхилень, можливі варіанти реалізації; перспективи розвитку явищ. За результатами аналізу приймаються рішення про регулювання, виникає нова інформація про стан об'єкта управління, яка стає базою нового витка аналізу.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі економічний аналіз розглядається як інструмент формування багатоступеневої концепції управління, що включає дві ключові області оцінки. Це область теоретичних знань та умінь, а також практична область, спрямована на використання методів для опрацювання економічної інформації про діяльність суб'єкта господарювання.

Сьогодні проведення економічного аналізу необхідне для прийняття ефективних управлінських рішень на кожному етапі управління з урахуванням аналітичної інформації та звітів, отриманих результаті проведення економічної оцінки. В роботі [2, с. 7-8] автори відмічають, що «економічний аналіз – важливий елемент у системі управління виробництвом, дієвий засіб виявлення внутрішніх невикористаних резервів, основа для вироблення оптимальних управлінських рішень щодо успішної діяльності в умовах ринку».

Управлінський аналіз – це вид економічного аналізу, який проводиться з метою отримання інформації, необхідної для планування, контролю та прийняття оптимальних управлінських рішень. Вивчення та аналіз поглядів низки вчених дозволяють говорити про управлінський аналіз як про складову частину (вид) економічного аналізу, відзначаючи його тісний взаємозв'язок з управлінським обліком та виділяючи його основні ознаки: конфіденційність; орієнтованість на внутрішнє споживання; перспективна спрямованість; оперативність.

У спеціальній літературі економічний аналіз класифікується за низкою ознак, однією з яких є управлінська. Етапу попереднього управління (плануванню) передують перспективний (прогнозний) аналіз, етапу оперативного управління –

оперативний аналіз та завершальному (контрольному) етапу управління – поточний (ретроспективний) аналіз [2, с. 19]. У бухгалтерському обліку інформування користувачів про фінансовий стан та фінансові результати діяльності підприємства покладено на фінансовий облік, призначений в основному для зовнішніх користувачів, а управлінський облік відповідає за інформування менеджменту підприємства з метою прийняття управлінських рішень. Аналогічний підхід можна використовувати при класифікації економічного аналізу на фінансовий (для зовнішніх користувачів) та на управлінський (для менеджерів компанії). При цьому основним завданням фінансового аналізу є оцінка фінансового стану та визначення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Але за всієї значущості цього виду аналізу основний його недолік полягає у відсутності оперативності, що не дозволяє керівникам швидко оцінити досягнуті результати, розрахувати ефективність діяльності окремих структурних підрозділів, оперативно використовувати отриману інформацію в управлінських цілях.

Ці завдання призначені для внутрішнього (управлінського) аналізу. Проте націленість економічного аналізу на «внутрішнє споживання» – це необхідна, але не достатня умова для визначення його як управлінського. Прерогативою управлінського аналізу є розробки сценаріїв майбутнього економічного розвитку.

На даному етапі управлінський аналіз є розділом економічного аналізу та складовою управлінського обліку, основним змістом якого є вивчення минулої, поточної та майбутньої діяльності суб'єкта господарювання. Таким чином, «управлінський аналіз – це комплексне дослідження внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Його мета – надання інформації власникам та іншим заінтересованим особам до ухвалення управлінських рішень, вибору варіантів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів» [3, с. 8].

Необхідність проведення управлінського аналізу проявляється у таких обставинах: при розробці стратегії розвитку підприємства та загалом для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського

циклу; для оцінки привабливості підприємства, з погляду зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах; для виявлення резервів та можливостей підприємства, визначення напрямів адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища.

1.2 Сучасні підходи, методи та інструменти управлінсько-економічного аналізу в контексті прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, які спрямовані на вирішення проблем даної організації та полягають у аналізі ситуації, генерації альтернативних варіантів та виборі з них найкращого варіанту, і на наступному етапі – здійсненні обраного управлінського рішення. Відмітимо, що «управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Оскільки управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи, то воно є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань та аналізу дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, направлених на реалізацію мети управління» [4, с. 6].

Характер прийнятих управлінських рішень перебуває під величезним впливом повноти і достовірності інформації, наявної у цій ситуації. Управлінський аналіз – це аналіз бізнес-діяльності з метою прийняття оптимальних управлінських рішень, в ході якого вирішуються такі основні завдання:

- якісна оцінка достовірності та повноти використаної інформації;
- оцінка показників та параметрів витрат, доходів та фінансових результатів для обґрунтування управлінських рішень;
- аналітична інтерпретація інформації, яка є у фінансовій, управлінській, статистичній, виробничій звітності для отримання достовірних висновків з позицій основних груп користувачів;

– моніторинг розвитку для виявлення невикористаних можливостей підвищення конкурентостійкості організації [5, с. 15].

Коло завдань управлінського аналізу, що виділяються вітчизняними вченими, широке та різноманітне. Починаючи від «вибору системи показників, що описують конкретну проблему, аналітичних процедур, що найбільш підходять для її вирішення, їх адаптації, виявлення обмежень та шляхів їх подолання, до надання результатів відповідальним особам та вироблення рекомендацій щодо вибору варіанта розв'язання поставленої проблеми» [5, с. 17].

До особливостей управлінського аналізу слідує віднести комплексне вивчення всіх сторін діяльності організації: орієнтацію результатів аналізу на прийняття керівництвом організації ефективних управлінських рішень; інтеграцію обліку, аналізу, планування та прийняття рішень в організації; використання всіх наявних та доступних джерел інформації; забезпечення максимальної закритості результатів аналізу з метою збереження комерційної таємниці; відсутність зовнішньої регламентації.

Крім того, до завдань управлінського аналізу належать: аналіз ринку, аналіз стану активів та пасивів з метою управління ними, аналіз та управління витратами, аналіз ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів; забезпечення контролю реалізації управлінських рішень та їх результатів, оцінка ефективності діяльності організації та її підрозділів. Можна узагальнити всі ці завдання, позначивши їх як інформаційне забезпечення процесу ухвалення управлінського рішення (див. рис. А.3 в додатку А).

Найбільш значуща для цілей проведення управлінського аналізу інформація надходить горизонтальними каналами зв'язку, що передається між структурними підрозділами організації, які виконують різні функціональні завдання і не підлеглими один одному [6, с. 135]. Вертикальні потоки аналітичної інформації, як правило, мають два напрями: зверху вниз (інформацію від керуючих нижчого рівня керуючим вищого рівня) і знизу вгору. Таким чином, вище керівництво бачить загальну картину того, що відбувається, воно і визначає стратегію, пріоритетні напрямки розвитку діяльності організації, і через вертикальні потоки

зверху вниз, за допомогою наказів, розпоряджень, методологічних вказівок, ця інформація надходить на місце.

На рисунку А.3 видно, що горизонтальні і вертикальні потоки є вхідною інформацією в системі управлінського аналізу. Основне завдання системи управління на цьому етапі – оптимізувати даний інформаційний потік, виключивши зайву інформацію, що повторюється. Далі у процесі проведення аналітичних процедур відбуваються необхідні перетворення однієї інформації на іншу. Перш ніж стати інформацією, придатною для прийняття управлінських рішень, дані повинні бути піддані обробці та постати у вигляді аналітичних матеріалів, що відповідають поставленій задачі та конкретній проблемі. І вже на виході аналітик отримує інформацію, яка представляє для нього певну задану цінність для розробки або прийняття окремого рішення.

Ефективне використання процесного підходу під час проведення аналітичних процедур характерно такими властивостями як: керованість, результативність, повторюваність, визначеність, гнучкість, ефективність. Саме процесний підхід дає можливість отримувати коректну своєчасну аналітику стосовно того, що відбувається в діяльності суб'єкта господарювання як в цілому, так і окремо, визначати сильні та слабкі місця в системі управління, виявляти потенційні можливості ефективного розвитку, аналізуючи ефективність кожного бізнес-процесу. Управлінський аналіз показує [6, с. 141]:

- що заважає досягти ефективного розміщення цінностей;
- чи немає вакууму чи дублювання функцій у системі управління;
- чи існують механізми координації;
- чи ефективно використовуються виконавча вертикаль та горизонтальні зв'язки;
- чи збалансовані повноваження та відповідальність;
- чи є адекватною система управління обраному сегменту ринку, організаційної структури та персоналу.

Зміст управлінського аналізу відображено на рисунку А.4 [3, с. 29]. Основні елементи управлінського аналізу зведені в таблицю А.5.

Управлінський аналіз використовує весь комплекс економічної інформації, носить оперативний характер і повністю підпорядкований волі керівництва організації [9]. Тільки такий аналіз дозволяє досліджувати структуру собівартості не лише всієї випущеної та реалізованої продукції, а й окремих її видів, реально оцінити стан справ в організації, особливо ретельно вивчити склад управлінських та комерційних витрат і характер відповідальності посадових осіб за виконання бізнес-плану.

Дані управлінського аналізу відіграють вирішальну роль у розробці найважливіших питань конкурентної політики організації [10]: вдосконалення технології та організації виробництва, створення механізму досягнення максимального прибутку. Результати управлінського аналізу не підлягають розголосу, тому що використовуються керівництвом організації для прийняття управлінських рішень як оперативного, так і перспективного характеру.

Зростаючий інтерес та потреби сучасного менеджменту актуалізують розвиток питань методології управлінського аналізу. Науковці узагальнено з напрямків управлінського аналізу організації виділяють аналіз ресурсів [1, 2, 3] та аналіз результатів [6, 7, 8]. На кожному з етапів аналізу застосовують відповідні методи, сукупність яких можна назвати інструментарієм управлінського аналізу.

Ефективність управлінського аналізу багато в чому визначається вибраними та використаними методами дослідження. Один з головних принципів вибору методів дослідження полягає в тому, що їх відбір виходить з завдань, які необхідно вирішити в ході дослідження. Тому спочатку формується перелік завдань дослідження, який співвідноситься з методами, які дозволяють ці завдання вирішити.

Вибір методу здійснюється на основі таких вимог: практична застосовність методу (методи ефективні лише за певних умов, у певних ситуаціях); достовірність способу (зазвичай похибки застосування методу оцінюються з досвіду застосування); вартість реалізації методу (вартість використання методу має бути меншою, ніж вартість одержуваного за його допомогою результату); ефективність методу (збільшення точності рішення підвищує вартість методу

швидше, ніж одержувані від його застосування вигоди); збалансованість цього методу з іншими методами; стабільність результатів, одержуваних методом (якщо ситуація динамічна, достатньо застосування методів, що дають наближені рішення).

З позиції системи утворюючих елементів управлінського аналізу О.М. Гайдаєнко та Н.С. Шевчук методи, використовувані при розробці управлінських рішень, поділяють на три групи:

1) методи, засновані на інтуїції керівників, вживані як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній сфері діяльності; ухвалення управлінських рішень здійснюється без аргументованих доказів;

2) методи, засновані на «здоровому глузді», тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід;

3) методи, засновані на науково-практичному підході, передбачають вибір оптимальних рішень із певного числа варіантів, розрахованих шляхом використання значного обсягу інформації [3, с. 10].

Перерахуємо основні з методів, що застосовуються в управлінсько-економічному аналізі. Характеристику та порядок застосування основних методів та прийомів аналізу при оцінці ефективності прийняття та виконання управлінських рішень представлено в таблиці А.6. В основі управлінського аналізу лежить процес ухвалення рішення, тому доцільно розглянути також класифікацію методів дослідження залежно від етапу ухвалення рішення (табл. А.7).

Серед найбільш відомих, популярних сьогодні аналітичних інструментів, що використовуються управлінським аналізом, можна виділити такі [8]: аналіз «витрати – обсяг – прибуток» або CVP-аналіз (Cost – Volume – Profit analysis), облік витрат за видами діяльності або ABC-метод (Activity Based Costing), система збалансованих показників або BSC (Balanced Scorecard), цільова собівартість (target-costing), «ощадливе виробництво» (lean production).

Як важлива складова економічного аналізу, управлінський аналіз використовує його базу інструментарію, прийомів і методів, адаптуючи сучасні аналітичні інструменти до специфіки ведення діяльності [7, с. 112].

1.3 Оцінка ефективності управлінських рішень на основі комплексного економічного аналізу діяльності підприємства

Економічний аналіз являє собою самостійний напрямок наукових знань, що має свій предмет, метод, об'єкти та методику дослідження. Більшість дослідників як предмет економічного аналізу «розглядають ефективність господарських процесів та фінансові результати діяльності підприємства, що складаються під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів, які отримують відображення через систему техніко-економічної та статистичної інформації» [8, с. 27].

Головна мета економічного аналізу – отримання необхідної інформації з урахуванням розрахунку різних коефіцієнтів, які характеризують фінансово-господарську діяльність компанії. Проведення аналізу сприяє пошуку внутрішньогосподарських резервів зростання та використання ресурсів, скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції, підвищення рентабельності та прибутку (див. рис. А.8).

Важливе місце в управлінському аналізі відведено виявленню та використанню резервів підприємства. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності. Крім прийняття рішень щодо розпорядження резервами необхідно впроваджувати у практику підприємства нову техніку та технології виробництва.

Велике значення для керівництва підприємства має оцінка поточного стану бізнесу та виявлення стратегічних проблем. Аналіз допомагає виявити привабливі сторони підприємства. Насамперед, на цей момент звертають увагу інвестори. Вони повинні бути впевнені в тому, що їх вкладення в цей бізнес принесуть їм зиск. Інтерес також представляє позиція підприємства у національних та інших рейтингах. Порівняння показників підприємства з даними по галузі дозволяє виявити рівень конкурентоспроможності, запропонувати способи її підвищення.

Методологією управлінського аналізу є розробка універсальної системи показників, що використовує дані нормативної та планової документації, бухгалтерського та статистичного обліку, зовнішньої фінансової звітності та інші.

Враховуючи вимоги, що висуваються під час проведення управлінсько-економічного аналізу, представлено можливий алгоритм формування значень економічних показників суб'єктів господарювання.

Розділ № 1 включає техніко-організаційний рівень (рівень розвитку методів організації та управління, та засобів виробництва), що є фундаментом розробки та узагальнення економічних показників. Даний рівень акумулює у собі систему управління господарською діяльністю, рівень організації виробництва та якість продукції, ступінь зміни процесів з технологічної точки зору, період функціонування виробничого циклу, мінливість виробництва під впливом різних факторів, науково-технологічний рівень.

Розділи № 2–4 характеризують рівень інтенсивності використання ресурсів у процесі виробництва, і відображаються у наступних показниках роботи: рівень ефективності використання фондів, витрата матеріалів на обсяг виробництва, рівень ефективності використання людської праці та ін.

Показники розділів № 5–7 необхідні в оцінюванні ефективності використання ресурсів у виробничому процесі, а показники розділу № 8 — зіставлення між собою з метою прийняття управлінських рішень.

У розділі № 9 показники відтворення продукції та рівня оборотності капіталу порівнюються між собою через зіставлення обсягу продукції та розміру авансованих основних фондів та оборотних коштів.

Показники розділів № 10–11 відображають рівень прибутковості діяльності суб'єкта господарювання та окупності, для цього проводиться їх розрахунок за допомогою індикаторів попередніх розділів, потім показники узагальнюються та порівнюються із встановленим завданням або попереднім періодом.

Розглянемо наступний порядок проведення комплексного аналізу та оцінки рівня виконання показників [2, 3, 7]:

1. Аналіз складу показників та оцінка поведінки показників при зміні обсягів діяльності.
2. Аналіз сформованого фактичного розміру відхилення показника встановленого завдання.

3. Дослідження взаємозв'язків між параметрами змінних, що впливають на зміну структури та рівень відхилення показників.

4. Визначення рівня залежності компонентів «витрати – обсяг – фінансовий результат».

5. Формування комплексу заходів щодо оптимізації витрат, що безпосередньо впливають на організацію фінансово-економічного та виробничого процесу.

Сьогодні в економічній літературі представлено велику кількість методів для проведення аналізу та порівняльної оцінки ефективності управління діяльністю компанії.

Розглянемо ключові з них [11]:

1. Метод підсумовування балів кожного показника.

2. Формування підсумкової рейтингової оцінки виконання показників на основі порівняння фактичних значень із встановленими.

Специфіка розробки тих чи інших управлінських рішень вимагає початкового вибору таких баз порівняння, які можуть забезпечити високий рівень обґрунтованості та ефективності рішення, прийнятого за результатами проведення порівняльного аналізу. Таким чином, якщо заздалегідь відомі цілі, для досягнення яких проводиться економічний аналіз та приймається управлінське рішення, то аналітику доцільно одразу орієнтуватися на вибір такої бази порівняння, яка є актуальною для даної ситуації. Такий підхід сприятиме економії часу на проведення порівняльного аналізу, що, в свою чергу, призведе до підвищення швидкості розробки управлінських рішень в організації та позитивно вплине на показники ефективності її діяльності

3. Формування позиції з урахуванням динаміки показників діяльності суб'єктів господарювання. Використовуючи вищезазначені методи, проводиться порівняльна оцінка ефективності діяльності суб'єктів господарювання шляхом аналізу виробничо-економічних показників їх діяльності.

На першому етапі формується перелік найбільш значущих показників та обґрунтовується доцільність вибору даних показників. Для проведення аналізу

виділено шість блоків ключових показників, що відображають ефективність роботи у різних сферах діяльності (економічна, фінансова, організаційна, виробнича, кадрова, комерційна). На наступному етапі з урахуванням аналізу обраних показників з урахуванням значимості розміру кожного їх проводиться оцінка ефективності діяльності та формується рейтингове місце кожного суб'єкта. Рівень значущості показників доцільно визначати експертним шляхом.

Таким чином, з метою підвищення якості прийняття управлінських рішень, що дозволяють враховувати вимоги всіх зацікавлених сторін бізнесу, керівництво організації має приділяти особливу увагу організації інформаційних потоків, регламентувати процес збирання, обробки та зберігання аналітичної інформації, застосовувати у своїй діяльності методи управлінсько-економічного аналізу, які орієнтовані з одного боку на проведення аналізу поточної діяльності підприємства з метою виявлення шляхів забезпечення його довгострокової прибутковості, а з іншого – передбачають визначення стратегічних альтернатив та обґрунтування вибору успішної стратегії.

Висновки до розділу I

Успіх сучасних підприємств в умовах конкурентного ринку значною мірою залежить від ефективності та перспективності управлінських рішень. У сучасних умовах обмежень на ресурси підприємства, аналіз внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства має стати відправною точкою розробки стратегії підприємства та планування його діяльності. У практичній економічній діяльності аналіз являє собою систематизовану сукупність всієї бази прийомів, способів і методів, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки та надати необхідні рекомендації економічного напрямку при розробці та прийнятті управлінських рішень [14, с. 29]. Результативність аналітичних процедур управлінського аналізу безпосередньо залежить від правильної та оптимальної його організації в кожному окремому випадку господарювання, що враховує умови розвитку діючої обліково-аналітичної системи та реальні можливості застосування тих чи інших методів та інструментарію.

2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нейл»

Компанія ТОВ «Нейл» – підприємство відносно нове, його історія розвитку має відлік з 2004 року. Офіційна дата реєстрації ТОВ «Нейл» – 26 квітня 1994 року, коли товариство було засновано ІФ «Україна» (США) та українською АК «Імтекс». Підприємство розпочало свою виробничу діяльність на вітчизняному ринку 1 січня 1995 року. Юридична форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна. Підприємство розташовано за юридичною адресою: Україна, 29009 Хмельницький, вул. М. Красовського 64. Організаційна структура ТОВ «Нейл» наведена у додатку Б.

Підприємство ТОВ «Нейл» працює в галузі машинобудування, зокрема, у виробництві виробів із дроту. Компанія виробляє столярні, будівельні, покрівельні та інші види цвяхів. В тому числі, для виготовлення дерев'яної тари та європіддонів на підприємстві налагоджено виробництво спеціальних цвяхів – у бобінах та розсипні, які отримали сертифікат якості від Європейської Палетної Асоціації EPAL. Крім виробництва фірма займається реалізацією металопрокату, ручного та витратного інструменту, засобів кріплення, товарів господарської групи. За статутними положеннями, підприємство також надає транспортні послуги. Більш детально ознайомитися з діяльністю фірми та її продукцією можна на сайті підприємства: <https://www.nail.com.ua/about/>.

У місті Хмельницькому розташовані виробничі потужності та головний офіс фірми «Нейл». Також відкрити філіали компанії в інших містах України, де успішно працюють відділи продажу – у м. Івано-Франківську, м. Дніпрі, м. Львові, м. Мукачеві, м. Житомирі, м. Кропивницькому та м. Вінниці. «Об'єднавшись у 2018

році з ТОВ «Авісметиз» товариство відкрило у столиці відділ для обслуговування промислових споживачів різних галузей виробництва» [15].

Проведення управлінсько-економічного аналізу на ТОВ «Нейл» передбачає вирішення цілого ряду задач, основними з яких є наступні:

а) оцінка ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;

б) виявлення невикористаних внутрішніх резервів для підвищення ефективності виробничо-збутової та управлінської діяльності;

в) обґрунтування оптимальності управлінських рішень і існуючої організаційної системи управління підприємства.

Проводимо аналіз, який охоплює всі сторони виробничо-господарської діяльності підприємства по основних групах показників, наведених у таблиці В.1.

З таблиці В.1 видно, що в 2018-2020 роках підприємство скорочувало випуск товарної та реалізованої продукції. Однак останні два роки динаміка по товарній та реалізованій продукції була позитивною. В 2022 році порівняно із 2021 роком спостерігається значне зростання випуску товарної продукції (темпи росту – 156,3 %) та по реалізованій (темпи росту – 140,8 %) (рис. В.2)..

Відповідні зміни відбулися і в собівартості товарної та реалізованої продукції. Протягом періоду 2018-2020 років витрати підприємства на випуск товарної та реалізованої продукції знижувалися, однак у 2021 та 2022 роках підприємство збільшувало витрати на виробництво продукції, її собівартість. В 2022 році собівартість товарної продукції зросла на 55 % в порівнянні з 2018 роком, собівартість реалізованої продукції – на 73,5 % (рис. В.3).

Витрати на гривню товарної продукції у 2022 році досягли рівня 0,8362 грн./грн., коли виробництво можна охарактеризувати як ефективне з найкращим результатом за останні п'ять років (для порівняння у 2018 році цей показник дорівнював 1,0128 грн/грн) (див. рис. В.4).

У 2018-2022 роках відбувалися значні коливання у величині показника прибутковості підприємства. Валовий прибуток збільшився у 2022 році на 143,7 % порівняно з 2018 роком. Чистий прибуток також має у 2022 році найбільше

значення за весь період – 9 773,2 тис.грн, що на 266,4 % більше ніж у минулому 2021 році, у порівнянні із 2018 роком – на 229 % (рис. В.5).

За 2018-2022 роки спостерігається зниження середньооблікової чисельності працівників з 246 чол. до 224 чол., що складає 91,05 %. Останні два роки загальна чисельність працівників підприємства не змінювалась, однак скорочення стосувалися категорії робітників, чисельність яких зменшилася з 202 чол. у 2018 році до 195 чол. у 2022 році, що становить 96,53 % (див. рис. В.6).

При цьому спостерігається зростання фонду оплати працівників компанії за 2018-2022 роки на 13 438 тис. грн, що складає 86 % приросту. Окремо по фонду оплати робітників можна відмітити також збільшення його величини, але не з такими темпами приросту – відповідно збільшення на 66,2 %. Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася з 5 292 грн./міс. У 2018 році до 10 811 грн./міс. у 2022 році, що складає 204 % зростання. Що стосується заробітної плати робітників, то її середньомісячний розмір за відповідний період збільшився з 5 304 грн/міс. до 9 131 грн/міс, або на 72,2 %.

За 2018-2022 роки темпи зростання середньорічного виробітку працівника становили 205,6 %, середньорічного виробітку робітника – 194 % (див. рис. В.7).

Динаміка вартості основних фондів зменшилася з 14 004 тис.грн до 7 666 тис.грн, активної частини – з 10 150 тис. грн до 5 556 тис. грн. Така динаміка вказує на зростання рівня зношення фондів. Темпи зростання фондівіддачі за п'ять років складають 342,2 %, що пов'язано із значним зростанням реалізованої продукції і зменшенням вартості основних фондів та вказує на зростання ефективності використання виробничих фондів підприємства. Показник машиновіддачі за 2018-2022 роки зріс на 242,0 %, тільки за останній рік – на 103 %.

Значну частку у собівартості товарної продукції складають матеріальні витрати, величина яких за аналізований період зросла на 59 %. Темпи зростання матеріаловіддачі – 117,8 %, що в першу чергу пов'язано із подорожчанням матеріалів і сировини.

Результати дослідження виробничої та фінансово-економічної діяльності у 2018-2022 роках вказують на позитивну динаміку більшості техніко-економічних

показників. При цьому, найбільше зростання випуску товарної та реалізованої продукції, чистого доходу від реалізації продукції, валового та чистого прибутку, продуктивності праці, показників, що характеризують ефективність використання виробничих фондів та матеріальних ресурсів відмічається у 2021 та 2022 році. Серед негативних тенденцій слід відмітити скорочення по категорії робітників та зменшення забезпеченості підприємства засобами праці.

Комплексну діагностику поточного стану діяльності підприємства необхідно доповнити аналізом фінансового стану та результатів фінансової діяльності підприємства.

2.2 Аналіз ефективності системи управління підприємством

2.2.1 Аналіз фінансових результатів діяльності компанії

Визначення рівня успішного функціонування ТОВ «Нейл» залежить від рівня отриманого прибутку. В практиці господарювання прибуток (або збиток) розглядається як кінцевий результат, що оцінює фінансово-господарську діяльність підприємства, а також характеризує ефективність використання підприємством ресурсів, які використовувалися компанією певний період часу.

Завдання аналізу фінансових результатів діяльності організації:

- аналіз доходів та прибутків підприємства і дослідження факторів, що на них впливають;
- оцінка динаміки, рівнів, структури фінансових результатів та дослідження процесу формування чистого прибутку;
- аналіз показників рентабельності та розрахунок впливу факторів на їх відхилення;
- виявлення резервів збільшення прибутку, розробка заходів щодо його збільшення та оптимізація його розміру відповідно до видів діяльності фірми.

Дані для аналізу формування прибутку ТОВ «Нейл» зведені у таблицю В.8.

Основна частка чистого прибутку досліджуваного підприємства – це валовий прибуток від реалізації продукції. Згідно з даними таблиці В.8 за 2020-2022 роки цей показник збільшився більше ніж у 2,5 рази і у 2022 році становив 84 847,2 тис.грн. Протягом 2020-2022 років спостерігається аналогічна тенденція росту чистого прибутку, значення якого тільки за останній рік збільшилося з 2 667,5 тис. грн до 9 773,2 тис.грн. Таке значне зростання передусім пов'язане з економією ресурсів та зростанням виручки від реалізації продукції.

За досліджуваний період інші операційні доходи збільшилися на 380,5 %, зменшення інших доходів (з 300,1 тис.грн до 106,3 тис.грн) майже не вплинуло на динаміку фінансового результату.

Інші операційні витрати зростали значними темпами (тільки за 2022 рік – на 104,2 %), а також інші витрати, які збільшилися з 3 047,9 тис. грн у 2020 році до 14 664,8 тис. грн у 2022 році. Однак зростання витрат на виготовлення та реалізацію продукції було пов'язано із розширенням діяльності підприємства, збільшенням збуту, що позитивно відбилося на результатах діяльності компанії. Чистий прибуток ТОВ «Нейл» мав позитивне значення на протязі 2018-2022 років, значне його зростання спостерігається у 2022 році.

Показник прибутку у загальній його масі не може достатньою мірою використовуватись для оцінки ефективності роботи ТОВ «Нейл», адже його значення може бути отримано при різній сумі авансованих засобів виробництва. Тому для оцінки ефективності роботи компанії ще використовуються показники рентабельності, які характеризують рівень дохідності підприємства. Для аналізу рентабельності варто побудовано аналітичну таблицю В.9 та діаграму на рисунку В.10, де відображено динаміку показників рентабельності. Значне збільшення чистого прибутку у 2022 році позначилося на рентабельність доходу, витрат і власного капіталу, які показали позитивну динаміку зростання більше ніж у 3 рази.

В цілому можна зробити висновок про поліпшення фінансово-господарської діяльності у 2018-2022 роках, і особливо це можна відмітити у 2022 році. На цей рік припадає значне зростання обсягів випуску та реалізації продукції при позитивному фінансовому результаті діяльності.

2.2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Основною метою фінансового аналізу є отримання кількох базових, найбільш інформативних параметрів, що дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків та збитків, зміни структури активів та пасивів з погляду клієнтів та кредиторів.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення та використання його фінансових ресурсів. Розрахунок та аналіз таких показників здійснюється за даними бухгалтерської звітності у певній послідовності. Аналіз починається з огляду основних показників діяльності підприємства, під час якого досліджуються:

- майновий стан підприємства за досліджуваній період;
- умови його роботи у звітному періоді;
- результати, досягнуті підприємством у звітному періоді;
- перспективи фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства у 2022 році можна назвати задовільним. Вартість капіталу підприємства зросла за останні три роки на 81 230 тис. грн, що становить 122,6 % приросту. Незначна частка коштів (6 %) вкладена в необоротні активи, у складі яких основні засоби по первісній вартості (за балансом підприємства, станом на 1.01.23р.) оцінені на суму 37 033,7 тис.грн., знос їх складає 29 367,5 тис.грн., тобто 79,3 %.

Дані активу балансу свідчать, що оборотні активи перевищують необоротні у багато разів, 2022 року частка оборотних активів в активах підприємства досягла 94 %, а їх вартість становить 138 780,7 тис.грн. На кінець 2022 року компанія має запаси на суму 89 172,4 тис.грн., в тому числі готова продукція – 33 104,9 тис.грн. У 2022 році підприємство має дебіторську заборгованість у розмірі 34 145,6 тис.грн, що значно перевищує аналогічний показник у 2020 році.

Така ситуація склалася через те, що підприємство орендує частину основних засобів, а рівень власних підтримує на мінімальному рівні. У цьому

активно нарощуються оборотні активи як джерело фінансових вкладень і запасів. Ці дані свідчать про те, що компанія дотримується агресивної політики управління активами, постійно нарощуючи рівень запасів та коштів на депозитних рахунках.

Аналіз пасиву балансу підприємства показав наступні результати: власний капітал підприємства зріс за 2020-2022 роки з 39 097,5 тис. грн до 51 544,0 тис. грн, або на 32 %. На зростання фінансової стійкості підприємства вказує зменшення довгострокових позикових коштів на 872,2 тис.грн.

Поряд з тим, поточні зобов'язання фірми зросли з 18 021,9 тис.грн до 87 677,3 тис.грн, що потребує проведення оцінки фінансового стану з позиції ліквідності, мобільності активів та фінансової стійкості компанії на основі системи фінансових показників. Результати розрахунків представлені в таблиці В.12.

Згідно розрахованих даних таблиці, в 2022 році значення коефіцієнта автономії (0,41) нижче нормативного (0,50 і більше), до того ж у 2020 та 2021 роках підприємство мало значно більшу частку власних коштів у капіталі. Сильна залежність від позикового капіталу знижує фінансову стійкість. Про це свідчить протягом останніх років значне зростання коефіцієнта концентрації залученого капіталу – з 0,41 до 0,65, що вказує на значну залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Слід відмітити позитивну динаміку щодо мобільності активів, яка збільшилася з 4,31 до 15,92. Також підвищилось значення показника маневреності власного капіталу – з 0,81 до 0,86.

Якщо характеризувати показники ліквідності, то фірма недостатньо уваги приділяє питанням залучення необхідних оборотних активів на погашення поточних зобов'язань, оскільки спостерігається зниження показника поточної ліквідності. Така динаміка може призвести у короткостроковій перспективі до втрати компанією платоспроможності. Поза нормативною межею знаходиться індикатор абсолютної ліквідності ТОВ «Нейл», оскільки 2022 року підприємство могло терміново погасити лише 3,2 % короткострокових зобов'язань, що вказує на неприйнятний рівень ризику несвоєчасного погашення зобов'язань. Це може

спричинити погіршення іміджу фірми як позичальника, покупця, ділового партнера чи роботодавця. Бажано дещо збільшити обсяг залишку на поточному рахунку для забезпечення своєчасності та безперебійності руху коштів.

Зіставляючи значення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості, можна відзначити, що ТОВ «Нейл» фінансує своїх дебіторів за рахунок постачальників у 2021 р., крім цього відволікається частина оборотного капіталу підприємства. На кожну одиницю кредиторської заборгованості припадає 0,8 грн. дебіторської. Однак така ситуація не є однозначно поганою, тому що якщо така політика дозволяє нарощувати обсяг виручки, то доцільно й надалі використовувати власний капітал для надання права відстрочення платежу клієнтам. Часто це важливіше, ніж знижка на товар.

При позитивному зростанні оборотності запасів у 2022 році, оборотність активів за останній рік знизилася в наслідок того, що організація розпоряджається всіма наявними активами менш ефективно.

Отже, можна відмітити деяке поліпшення фінансового стану ТОВ «Нейл»: збільшення вартості загального та власного капіталу підприємства, а також частки оборотних засобів в активі балансу до 94 %, скорочення дебіторської заборгованості, збільшення мобільності активів та маневреності власного капіталу.

Загалом з 2020 по 2022 роки ТОВ «Нейл» добилося високих економічних показників діяльності, стабільно зростали обсяги випуску та реалізації продукції, валового та чистого прибутку, підвищувалася рентабельність, фондвіддача та матеріаловіддача, відбувалося розширення асортименту, зростання виробітку та заробітної плати працівників компанії. Однак у ході проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нейл» було виявлено ряд негативних чинників його фінансової діяльності, таких як значне нарощування рівня кредиторської заборгованості (майже у 5 разів), концентрації залученого капіталу, зниження фінансової стійкості, ділової активності фірми, зменшення рівня оборотності запасів, ліквідності та платоспроможності. Це пояснюється агресивною політикою управління активами, в тому числі, постійним нарощуванням рівня запасів та коштів на депозитних рахунках.

2.2.3 Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень в системі управління підприємством

Необхідно провести аналіз впливу підприємницького середовища на процес розробки та прийняття управлінських рішень у ТОВ «Нейл», виконати аналіз процесу прийняття управлінських рішень у системі, а також проблем та їх вирішення при розробці управлінських рішень у ТОВ «Нейл».

Під підприємницьким середовищем розуміється наявність чинників, які впливають на функціонування підприємства і вимагають прийняття відповідних управлінських рішень. До таких чинників передусім слід віднести фінансовий стан підприємства компанії. Результати дослідження фінансового стану представлено в п. 2.2.1 пояснювальної записки та таблицях В.8, В.9 та В.12.

З врахуванням даних таблиці В.1 побудовано таблицю 2.1, яка містить зведений аналіз результативності управлінських рішень в ТОВ «Нейл».

Таблиця 2.1 - Зведений факторний аналіз результативності управлінських рішень в ТОВ «Нейл» у 2021-2022 рр.

Вид ресурсу	Динаміка якості показника	Приріст ресурсів на 1 % приросту продукції, в частках	Частка впливу на 100 % збільшення випуску продукції		Умовна економія, тис. грн
			екстенсивності	інтенсивності	
1. Персонал	1,563	0,639	+63,9	+36,1	-57 091,2
2. Матеріальні витрати	1,118	0,894	+89,4	+10,6	-30 324,7
3. Основні виробничі фонди	1,964	0,509	+50,9	+49,1	-17 265,3
4. Оборотні засоби	-0,628	-0,592	-59,2	-	+15 336,2
Оцінка результативності управлінських рішень			33,0	67,0	-89 345,0

Зведений аналіз впливу факторів на підсумки діяльності підприємства у 2022 році показав:

- за рахунок зростання продуктивності праці отримано умовної економії (у вигляді збільшення обсягів товарної продукції) на суму 57 091 тис.грн;
- зростання матеріаловіддачі дозволило отримати умовну економію у розмірі 30 324,7 тис.грн;
- збільшення фондівіддачі спричинило додатковий випуск продукції у розмірі 17 265,3 тис.грн.

Загальний результат впливу факторів за звітний рік у вигляді збільшення випуску товарної продукції складає 89 345 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу інтенсивних факторів – 59 861,2 тис.грн.

Наступний етап дослідження – аналіз ефективності системи управління підприємством ТОВ «Нейл», який виконано за даними таблиці В.13.

Аналізуючи чисельність, слід відмітити, що кількість працівників адміністративно-управлінського складу зросла за останній рік на 2 чол., а їх питома вага у загальній чисельності працюючих на підприємстві збільшилася за 2020-2022 роки з 16,4 % до 18,3 %, що становить 104,6 %.

Витрати на управління зросли на 44,6 % і у 2022 році склали 12 989 тис.грн. Їх питома вага у загальній сумі витрат на виробництво і реалізацію продукції збільшилася з 3,72 % до 4,15 %.

Для визначення ефективності управлінських витрат проведено порівняння рівня середньорічної продуктивності праці одного працівника апарату управління. У 2020 році значення показника становило 3 875,2 тис.грн, у 2021 році 6 045,6 тис.грн і у 2022 році 8 096,8 тис.грн на одну особу, або 133,9 % темпів зростання.

За обсягом реалізованої продукції у розрахунку на одну гривню витрат на управління можна зробити висновок про зниження ефективності управління (темпи зниження за 2022 рік – 97,2 %). Поряд з тим, величина прибутку у розрахунку на гривню управлінських витрат збільшилася за досліджуваний період на 159,3 %; у 2022 році на кожну гривню витрат на управління припадало 0,75 грн чистого прибутку (для порівняння у 2021 році – тільки 0,29 грн). Збільшення доходу від реалізації продукції та чистого прибутку вказують на підвищення ефективності управлінських рішень, які приймаються на ТОВ «Нейл».

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Компанія «Нейл» займає гідну позицію на ринку продажу цвяхів у західних регіонах країни, на її сектор припадає приблизно 60% загального обсягу споживання цього виду продукції. Ефективна збутова політика фірми реалізується через активну співпрацю з найбільшими українськими компаніями – представниками мережі будівельних гіпермаркетів («Епіцентр», «ЦВЯХ», «Нова Лінія» тощо). Виготовлення цвяхів у відповідності з вимогами німецьких стандартів на сучасних автоматах та технологічних лініях провідних європейських фірм забезпечує та гарантує високу якість продукції, а також конкурентоспроможне місце компанії на ринку. Приблизно 40% від обсягів виготовлення продукції експортується під торговою маркою «НЕЙЛ» до країн Європи – Бельгію, Голландію, Італію, Францію, Німеччину, Польщу тощо. Як найбільших споживачів продукції ТОВ «Нейл» слід відмітити: «Інсме» (Болгарія), «Handle Marketing» і «Promet» (Польща), «Vessels Toplice» (Чехія) та «Sanders Houdixi» (Нідерланди). Успішну співпрацю зумовлюють багаторічний досвід діяльності, гнучка цінова політика, а також виконання замовлень та вчасна доставка товару.

Визначення напрямів удосконалення процесу розробки та прийняття управлінських рішень потребує вивчення середовища, в якому перебуває підприємство, чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність та ефективність реалізації поставлених цілей. Основні висновки щодо дії факторів мікро- та макросередовища на діяльність підприємства зведені в таб. В.15-В.18, що в додатках до пояснювальної записки.

Результати використання SWOT-аналізу контрольно-корекційного призначення для визначення перспектив підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Нейл» представлена в таблиці В.19. Розгляд можливостей та загроз розвитку, а також сильних і слабких сторін реалізації продукції компанії дозволяють виявити резерви підвищення їх ефективності на основі адресного стимулювання «точок зростання» та усунення «вузьких місць» даного виду

бізнес-процесів промислового підприємства. Далі, використовуючи в рамках контрольно-аналітичного забезпечення, методи пропорційних залежностей і факторного аналізу, може бути визначено кількісний вплив кожного з перерахованих факторів на обрані аналітиком результуючі показники, що характеризують ефективність управлінської діяльності на підприємстві.

Рядок P_j означає можливість реалізації певних можливостей та загроз. Параметри P_j можуть набувати значення від 0 до 1. Рядок K_j вказує значення (від 0 до 1) фактора впливу певних можливостей та загроз на організаційну діяльність. У стовпці A_i інтенсивність сильних та слабких сторін організації проставляється з використанням п'ятибальної шкали. Оцінка інтенсивності слабких сторін виконується аналогічно, але зі знаком «мінус». Параметр a_{ij} демонструють здатність сильних сторін стимулювати реалізацію можливостей та впоратися з загрозами, а слабкі сторони – зменшувати вплив можливостей та збільшувати загрози. Оцінки в кварталах взаємозв'язку сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами повинні відображатися без урахування фактичної інтенсивності фактора для організації, оскільки це вже враховується в стовпці «щільність» (A_j), тобто проводяться експертні оцінки впливу сили або слабкості встановленого номінального фактора на зазначені можливості чи загрози.

Розглянемо спосіб проведення кількісного SWOT-аналізу процесу прийняття рішень на прикладі компанії ТОВ «Нейл».

Сильні сторони:

S1 – Наявність основних стадій процесу прийняття рішення

S2 – Отримання інформації з різних джерел

S3 – Лідерство у галузі.

Слабкі сторони:

W1 – Відсутність єдиного способу ухвалення рішення

W2 – Відсутність врахування соціально-психологічного аспекту

W3 – Відсутність проміжного контролю та внесення коригувань.

Можливості:

O1 – Можливість прийняття обґрунтованих рішень

O2 – Можливість врахування особливості роботи різних підрозділів

O3 – Можливість покращити процес роботи компанії та її філіалів.

Загрози:

T1 – Невідповідність отриманих результатів бажаним

T2 – Негативний соціальний ефект

T3 – Невідповідність між прийнятими рішеннями.

Пояснення до отриманих результатів перетвореної таблиці SWOT-аналізу.

Співвідношення сильних та слабких сторін:

– Отримання інформації із різних джерел дозволяє побачити, як працюють різні відділи.

– Розуміючи всі етапи процесу прийняття рішень, ми можемо визначити логічні та необхідні рішення.

Ув'язування сильних та слабких сторін:

– Мінімізація розбіжності між бажаними та отриманими значеннями встановлених показників на всіх етапах процесу ухвалення рішення.

– Адекватність процесу прийняття рішень може звести нанівець низький рівень соціального впливу.

Проаналізуємо, які слабкі сторони стримують потенціал організації.

– Для досягнення ефективного сприйняття антикорупційних заходів необхідно враховувати нюанси управління середньої ланки, координації та соціальної психології.

– Методи прийняття рішень не уніфіковані та не враховують особливості окремої організації. Відсутність здатності отримувати знання своєчасно призводить до підвищення поточних витрат та невизначеності у прийнятті рішень.

Проаналізуємо, як слабкі сторони призводять до загроз.

– Недостатній оперативний контроль та координація призводить до висновку, що очікуваний результат не відповідає дійсності.

– Нехтування соціально-психологічними нюансами може звести результати у бік негативних соціальних наслідків. Внаслідок затримки в отриманні інформації можна очікувати невідповідності між обсягом отриманої інформації та

несприятливими соціально-економічними наслідками.

За підсумками аналізу процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Нейл» слід зазначити такі моменти, як збір матеріалів, прийняття рішень, контроль. Варто зазначити, що керівникам середньої ланки необхідно вносити корективи у разі відхилень у виконанні указу керівництва, які сталися з причин, що не були пояснені. До негативних факторів належать недостатня різноманітність методів прийняття рішень, що може спричинити розбіжності та суперечності в процесі прийняття рішень.

Серед переваг – можливість отримувати інформацію з різних джерел. Це забезпечує можливість ухвалення обґрунтованих рішень з урахуванням роботи різних відділів компанії. Якщо інформацію отримано із запізненням, то час на її отримання витрачається марно, і такі рішення будуть менш ефективними.

Висновки до розділу 2

В цілому за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності компанії у 2018-2022 роках, що особливо проявилось у 2022 році. На цей рік припадає значне зростання обсягів випуску та реалізації продукції при позитивному фінансовому результаті діяльності. Також слід відмітити поліпшення фінансового стану ТОВ «Нейл»: збільшення вартості загального та власного капіталу підприємства, а також частки оборотних засобів в активі балансу до 94 %, скорочення дебіторської заборгованості, збільшення мобільності активів та маневреності власного капіталу.

Проведений факторний аналіз результативності управлінських рішень в ТОВ «Нейл» у 2021-2022 рр. показав загальний результат впливу факторів за звітний рік у вигляді збільшення випуску товарної продукції на 89 345 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу інтенсивних факторів – 59 861,2 тис.грн. Також слід відмітити зростання показників ефективності системи управління ТОВ «Нейл». Представлено висновки SWOT-аналізу, на основі яких визначено перспективи підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Нейл».

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НЕЙЛ»

3.1 Рекомендації щодо впровадження методики оцінки результативності управлінських рішень за критеріями економічної ефективності

Реалізація та прийняття управлінських рішень є найважливішими інструментами управлінського впливу, адже саме в розробці рішень, їх прийнятті, реалізації та контролі полягає діяльність всього апарату управління. Оцінка ефективності ухвалення управлінських рішень відіграє важливу роль у діяльності всього підприємства загалом. Вона необхідна для подальшої роботи організації, оскільки, якщо прийняте рішення виявиться неефективним, то й робота всіх підрозділів буде також неефективною. Тому на етапі прийняття управлінського рішення необхідно виконати велику дослідницьку роботу з розробки найкращого варіанту рішення, щоб надалі уникнути поганої, неякісної та неефективної роботи. Можна говорити про дві оцінки ефективності рішень: теоретичної (апріорної), на основі якої робиться обґрунтований вибір альтернативи для реалізації, та про фактичну (апостеріорну) ефективність рішення, що визначається за результатами його реалізації

Позитивний економічний ефект від виробництва та реалізації продукції, безсумнівно, пов'язаний із позитивним економічним ефектом від управлінського рішення. З відомих методів оцінки економічної ефективності управлінських рішень найчастіше використовуються такі:

- оцінка ефективності управлінського рішення щодо економії витрат на розробку та впровадження;
- оцінка ефективності управлінського рішення за результатами;
- непряме зіставлення ефективності різних варіантів управлінського рішення;

– оцінка ефективності управлінського рішення щодо результатів зміни економічних показників організації.

Формування рекомендацій щодо застосування методики оцінки результативності управлінських рішень за критеріями економічної ефективності виконувалося за результатами практичної апробації методики у ТОВ «Нейл».

У роботі представлені три варіанти управлінських рішень, що найчастіше зустрічаються в практиці діяльності фірми та які можна віднести до типових:

– зміна (збільшення або зниження) витрат підприємства на енергоносії, віднесена до змін постійних витрат (варіант 1);

– зміна витрат підприємства на виготовлення нового технологічного інструменту (дозволяє підвищити технологічний рівень виробництва та покращувати якість продукції), віднесена до змінних витрат (варіант 2);

– зміна системи оплати праці на підприємств, віднесена до зміни співвідношення постійних і змінних витрат у структурі ціни одиниці продукції, що випускається (варіант 3).

Таблиця 3.1 – Порівняння варіантів управлінських рішень за критеріями економічної ефективності (прибутку та рентабельності продажів)

Показники	Вихідні дані	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Виручка від реалізації, млн. грн.	14,98	3,48	16,47	15,87
Змінні витрати, млн. грн.	8,49	1,95	8,91	9,59
Постійні витрати, млн. грн.	4,24	1,03	4,24	3,20
Прибуток, млн. грн.	2,25	0,50	3,32	3,08
Приріст прибутку (план) порівняно з попереднім періодом (факт), %	0	6,07	47,79	37,22
Рентабельність продажів, %	15,00	14,46	20,15	19,42
Приріст (зменшення) рентабельності продажу (план) порівняно з попереднім періодом (факт), %	0	-3,57	34,35	29,46
Ціна одиниці продукції, грн.	12	12	12	12
Частка постійних витрат у ціні одиниці продукції, грн.	3,40	3,54	3,09	2,42
Частка змінних витрат у ціні одиниці продукції, грн.	6,80	6,72	6,49	7,25
Частка прибутку у ціні одиниці продукції, грн	1,80	1,74	2,42	2,33
Частка змінних витрат у ціні одиниці продукції, Ка	0,56	0,56	0,60	0,57
Частка постійних витрат у ціні одиниці продукції, Кв	0,29	0,30	0,20	0,28

Результати оцінки результативності перерахованих управлінських рішень за критеріями економічної ефективності наведено у табл. 3.1.

Управлінські рішення віднесені до класифікаційної групи «управління технічними факторами виробництва», які передбачають розгляд питань технічного стану будівель та споруд, впровадження нових технологій, використання енергозберігаючих систем, а також вирішення питань логістики (доставки готової продукції споживачеві, транспортування сировини та матеріалів) тощо.

Для визначення економічної ефективності управлінських рішень, спрямованих на збільшення обсягів виробництва в одиницю часу, поставлено завдання щодо знаходження такого значення обсягу виробленої продукції, який здатний компенсувати витрати, що пов'язані із реалізацією кожного з управлінських рішень, що становлять укрупнену класифікацію, в умовах постійної ціни реалізації

Для вирішення задачі використовувалося рівняння, що описує структуру ціни випущеної продукції:

$$C_{v1}W = C_{z1}W + C_{const} + C_D, \quad (3.1),$$

де W – обсяг продукції, вироблений підприємством у одиницю часу (рік, квартал, місяць, зміна, година), шт.;

C_{v1} – ціна одиниці продукції, грн;

C_{z1} – змінні витрати, необхідні для випуску одиниці продукції, в грн;

C_{const} – постійні витрати підприємства у одиницю часу, які не залежать від обсягу виробленої продукції, грн;

C_D – прибуток, отриманий підприємством в результаті продажу готової продукції у обсязі W за певний період часу, грн.

Необхідно підкреслити, що чим більша частка змінних витрат у ціні продукції, тим більше ступінь впливу зростання постійних витрат. Для визначення ступеня впливу зростання постійних витрат на значення продуктивності необхідно встановити частку змінних витрат у ціні одиниці продукції для кожного конкретного підприємства.

Економічна ефективність управлінських рішень в таблиці 3.1 оцінювалася за абсолютним і відносним значенням прибутку. Абсолютний приріст прибутку внаслідок збільшення продуктивності обчислюється:

$$\Delta C_D = C_{D1} - C_{D0} = (C_{v1} - C_{z1})(W_1 - W_0) \quad (3.2),$$

де ΔC_D – абсолютний приріст прибутку в результаті збільшення випуску продукції (W), грн;

C_{D0} – прибуток, отриманий при базовому рівні продуктивності праці;

C_{D1} – прибуток, отриманий після реалізації управлінського рішення та підвищення продуктивності праці;

W_0 – фактичний обсяг виробленої продукції (до реалізації проєктованих управлінських рішень);

W_1 – проєктний обсяг виробництва;

C_{z1} – змінні витрати;

C_{v1} – незмінна ціна одиниці продукції ($C_v=1$).

Абсолютний приріст прибутку характеризує величину резервів підприємства для збільшення витрат на реалізацію управлінських рішень, здатних забезпечити отримання результату, що задається (приріст продуктивності) в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому часовому періоді.

Для знаходження різниці рентабельності продажів до та після збільшення обсягу виробництва продукції за одиницю часу (W) використовується рівняння:

$$C_{D1}/C_v W_1 - C_{D0}/C_v W_0 = C_{const} (W_1 - W_0)/C_v W_1 W_0 \quad (3.3),$$

де $p_1 = C_{D0}/C_v W_0$ – рентабельність продажів (відносне значення економічної ефективності) підприємства до реалізації управлінського рішення;

$p_2 = C_{D1}/C_v W_1$ – прогнозоване значення рентабельності продажів підприємства після реалізації управлінського рішення.

Для спрощення порядку використання пропозиції моделі запропоновано подання змінних, наведених у рівнянні 3.1, у вигляді коефіцієнтів:

$$K_A = C_{z1} W / C_{v1} W_1 = C_{z1} / C_{v1} = C_{z1};$$

$$K_B = C_{\text{const}} / C_V W = a; \quad (3.4)$$

$$1 = K_A + K_B, \text{ або } K_B = 1 - K_A \text{ (при } C_{D1} = 0),$$

де K_A – коефіцієнт, що відображає частку змінних витрат у ціні одиниці продукції;

K_B – коефіцієнт, що показує яку частку в ціні одиниці виробленої продукції займають постійні витрати.

Для порівняння результативності управлінських рішень за критеріями економічної ефективності пропонується поряд з аналітичним (таблиця 3.1) застосовувати графічний метод (рис. Г.1. а, б).

Графік прямий (рис. Г.1) поділяє область ефективних і заздалегідь неефективних управлінських рішень. Усі точки, що лежать усередині трикутника, обмеженого осями координат і прямий $K_B = 1 - K_A$, відповідають ефективним управлінським рішенням. Якщо точка, що описує економічні наслідки управлінського рішення, знаходиться за межами зазначеного трикутника, то управлінське рішення слід відносити до неефективних, оскільки в цьому випадку прибуток менший за нуль (підприємство зазнає непоправних збитків).

На рис. Г.1. а, б можна порівняти управлінські рішення за критерієм рентабельності продажів. Кількісне значення рентабельності продажів дорівнюватиме довжині перпендикуляра, побудованого з кожної точки до прямої (границі) $K_B = 1 - K_A$. Відповідно до розрахунку, наведеним у табл. 3.1 (рядок 7), цілком очевидно, що за критерієм відносної економічної ефективності (рентабельність продажів) найкращим рішенням є варіант 2 (збільшення змінних витрат, пов'язаних із виготовленням нового технологічного інструменту).

Наведені розрахунки підтверджують висновок про те, що рекомендована методика спирається на простий та доступний обчислювальний апарат та зрозумілий графічний метод зображення результатів оцінки управлінських рішень щодо критеріям економічної ефективності (рис. Г.1. а, б). До найбільших труднощів, що виникають при практичному застосуванні методики, слід віднести поділ витрат підприємства на постійні та змінні витрати, а також вплив часу на значення вихідних кількісних характеристик.

3.2 Удосконалення управління службою фінансів та контролінгу ТОВ «Нейл» на основі функціонально-вартісного аналізу

Для розробки раціональних управлінських рішень в практиці менеджменту використовуються різні методи аналізу економічної діяльності, в тому числі, слід виділити функціонально-вартісний аналіз (ФВА), який належить до перспективних методів економічного аналізу. У ньому успішно використовуються передові прийоми та елементи інженерно-логічного, управлінського обліку та економічного аналізу. Відмінною рисою цього методу є його висока ефективність. Ґрунтуючись на практичному досвіді, можна відзначити, що при правильному застосуванні функціонально-вартісного аналізу витрати на забезпечення діяльності аналізованого об'єкта знижуються в середньому на 20–25%, що призводить до ефективної економії та зменшує як фінансові витрати, так і витрати на працю, матеріальні витрати тощо.

Сферу застосування методології ФВА в управлінні можна подати такими напрямками: організаційні структури управління (закріплення функцій за підрозділами та окремими працівниками, удосконалення їх виконання); власне процес ухвалення управлінського рішення керівником (аналіз елементів управлінського циклу: планування, організації, мотивації, контролю); інформаційні потоки (документообіг) як відображення технології виконання управлінських функцій; методики (інструкції) щодо виконання тих чи інших робіт як відображення технології їх проведення; документи (наприклад, договори) як носії інформації; програмне забезпечення управлінських завдань (у разі прикладні комп'ютерні програми виступають як об'єкт ФВА).

Отже, мета функціонально-вартісного підходу в управлінні полягає в розробці елементних і функціональних структур таким чином, щоб техніко-економічні параметри об'єкта, що розглядається, були оптимальні, або щоб значимість для об'єкта і витрати на здійснення функції були пропорційні. Для досягнення мети ФВА та розуміння принципів роботи методу необхідно

дотримуватись певного алгоритму (рис. Г.2). Дотримання послідовності етапів може призвести до досягнення бажаного результату.

Основні дії стосуються вироблення пропозицій щодо вдосконалення об'єкта, аналіз та попередній відбір пропозицій для подальшої реалізації з формуванням варіантів виконання функцій. Етап дослідницький включає процедуру щодо остаточного вибору реалізованих рішень та пропонується рішення щодо техніко-економічного обґрунтування рішень. На рекомендаційному етапі розглядаються подані технічні рішення на науково-технічній раді, приймаються рішення щодо можливості їх реалізації. Крім того, цей етап передбачає узгодження заходів щодо реалізації прийнятих рішень. Останній етап – етап впровадження. Він включає заходи щодо забезпечення реалізації прийнятих пропозицій, сформованих під час використання функціонально-вартісного аналізу, контроль виконання планів та оцінку ефективності їх реалізації.

Застосування функціонально-вартісного аналізу може впливати на управління співробітниками організації. Одним з основних структурних підрозділів в організації є фінансово-економічна служба, яка представлена в ТОВ «Нейл» службою фінансів та контролінгу, а також відділом бухгалтерського обліку, які підпорядковуються фінансовому директору – головному бухгалтеру. Масштаб касових операцій, кількість платіжних документів, які формуються у відділі та розрахунки з працівниками визначають склад та чисельність співробітників фінансового відділу.

Основні напрями фінансової роботи, які здійснюються на підприємстві – бюджетне планування, оперативна, облікова та контрольна-аналітична діяльність.

Цілі відділу полягають у наступному: забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства; ефективність управління обіговими коштами, кредиторською, дебіторською заборгованістю; визначення та ведення єдиної політики підприємства у галузі фінансів; здійснення контролю за правильною постановкою та веденням бухгалтерського обліку, наявності, руху та використання матеріальних цінностей та коштів тощо.

Застосування функціонально-вартісного аналізу у фінансово-економічному

відділі дозволяє формувати комплексну систему управління, формулювати основні функції даного відділу і знизити деякі витрати, і як наслідок, збільшити конкурентоспроможність продукції, що випускається.

До основних завдань в управлінському процесі функціонально-вартісного аналізу фінансово-економічного відділу належать: удосконалення організаційної структури управління фінансово-економічного відділу; зниження витрат на виробництво продукції; досягнення максимальної ефективності відділу; уточнення виконуваних відділом функцій (головної, допоміжних, зайвих, дублюючих та шкідливих); виявлення функцій, що виконуються окремими співробітниками, у складі об'єкта аналізу; зміни, спрямовані на вдосконалення функціональних взаємозв'язків фінансово-економічного відділу з іншими підрозділами організації, зовнішніми підприємствами та органами управління; зменшення витрат, пов'язаних із складом персоналу та виконанням функцій; покращення якості виконання функцій відділу.

За допомогою наведених завдань можна зробити висновок про доцільність застосування функціонально-вартісного аналізу у фінансово-економічному відділі підприємства. Існує безліч схем проведення функціонально-вартісного аналізу, вони можуть відрізнятися послідовністю, кроком, деталізацією, ступенем розробленості функцій тощо. Перш ніж розглянути методику застосування функціонально-вартісного аналізу, розкриємо основні стадії, що застосовуються у процесі даного аналізу, незалежно від об'єкта.

Рекомендована загальна методика проведення функціонально-вартісного аналізу у досліджуваному відділі представлена на рис. Г.3. Наведемо обґрунтування послідовності, розкриємо особливості кожної стадії.

На першому етапі (процедурі) застосування функціонально-вартісного аналізу необхідно чітко визначити об'єкт аналізу, структурну побудову та особливості управління. Як правило, для кращого розуміння також визначають загальну спрямованість діяльності організації. Наприклад, об'єктом функціонально-вартісного аналізу є служба фінансів та контролінгу. Вона знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні генеральному директору. Далі

необхідно формувати організаційну структуру управління фінансово-економічної служби, тобто визначити найменування, кількість посад та схему взаємозв'язків. Невеликий наочний приклад цього процесу представлений на рис. Г.3.

На другому етапі (процедурі) необхідно визначити загальну вартість управління об'єктом. Іншими словами, необхідно розрахувати суму, яка витрачається щомісяця утримання об'єкта дослідження. Умовно для розуміння суті застосування методу функціонально-вартісного аналізу у фінансово-економічній службі загальну вартість витрат на управління можна розрахувати за штатним розкладом у частині окладу співробітників за місяць (табл. Г.4).

На третьому етапі (процедурі) відбувається формування функціональної моделі та функціонально-вартісної діаграми фінансово-економічної служби. Розподіл функцій відбувається на підставі аналізу структурно-елементарної моделі (табл. Г.5). Далі необхідно побудувати функціональну модель фінансово-економічної служби у вигляді FAST-діаграми (рис. Г.6). В результаті аналізу вихідних даних отримаємо загальну вихідну суму у грошовому еквіваленті та витрати на функції, що мають найвищі вартості. Перевірка доцільності високих витрат за виконання цих функцій здійснюється за допомогою аналізу якості виконання та функціонально-вартісної діаграми.

На четвертому етапі (процедурі) проведення функціонально-вартісного аналізу обґрунтовується значущість функції у балах за допомогою методу розміщення пріоритетів та розраховується значущість функції (табл. Г.7). Ітераційний розрахунок оцінок переривається після того, як різницю між ітерованими оцінками стає досить малою, на думку фахівця, що визначає значущість функцій. Як показник значимості функцій вибирається оцінка ітерації останнього порядку, що у нашому випадку приймається $R_n(1)$.

На п'ятому етапі будується функціонально-вартісна діаграма основних функцій. Вона дозволяє візуально виділити витрати, які збалансовані зі значимістю відповідних функцій. На шостому етапі функціонально-вартісного аналізу фінансово-економічної служби підприємства відбувається визначення нової вартості з урахуванням виключення нераціональних та зайвих функцій, формується

підсумковий результат, отримані дані порівнюються з показниками до проведення аналізу та після.

Використання функціонально-вартісного аналізу дозволяє обґрунтувати управлінське рішення стосовно оптимізації структури фінансово-економічної служби товариства з урахуванням складу виконуваних функцій та їх вартості.

3.3 Пропозиції щодо оптимізації організаційно-аналітичного забезпечення формування стратегічних управлінських рішень

Ефективність функціонування організації в значній мірі залежить від якості управлінських рішень. Це зумовлює важливість оволодіння всіма відповідальними працівниками управлінського апарату, і насамперед керівниками організацій, теоретичними знаннями та практичними навичками розробки та впровадження оптимальних управлінських рішень.

Рішення, яке необхідно прийняти менеджеру, може змінюватись від постановки цілей і завдань для всього економічного суб'єкта до конкретних рішень, що стосуються повсякденної діяльності. Деякі можуть мати лише короткострокові наслідки, тоді як інші можуть мати довгострокові наслідки для економічного суб'єкта. З цього погляду управлінські рішення можна загалом розділити на дві категорії: стратегічні та тактичні рішення.

Стратегічні рішення є основним вибором дій та впливають на всі або більшу частину бізнесу економічного суб'єкта. Стратегічні рішення тісно пов'язані з інвестиційними напрямками діяльності, що в свою чергу безпосередньо сприяють досягненню спільних цілей. Вони мають довгостроковий вплив на діяльність організації, можуть спричинити серйозні відхилення від практики та процедур, які застосовувалися раніше. Реалізація стратегічного рішення спрямовано на досягнення цільових ефектів: економічних, ресурсних, фінансових, інноваційних, виробничих, соціальних. На наш погляд, досягнення зазначених ефектів багато в чому забезпечується за допомогою інструментів стратегічного економічного аналізу.

Вирішення зазначеної проблеми має бути досягнуто на основі проведення стратегічного економічного аналізу щодо об'єктів. У табл. Д.1 узагальнена інформація про зміст стратегічного економічного аналізу в розрізі виділених об'єктів, систематизації аналітичних процедур і сукупності показників по кожному об'єкту аналізу. Системний розгляд результатів стратегічного економічного аналізу за виділеними об'єктами є підставою для розробки управлінських рішень, прогнозів їх наслідків, що, зрештою, визначає ринкову стратегію суб'єкта господарювання на довгострокову перспективу функціонування.

Питанням організаційного забезпечення стратегічного економічного аналізу на ТОВ «Нейл» не приділяється суттєвої уваги. Вимагає уточнення схема взаємодії координаторів, організаторів та виконавців у процесі проведення аналізу, що сприяє формуванню якісної інформації для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення цільових ефектів стратегічного управління.

У роботі для досліджуваного підприємства пропонується організаційний механізм стратегічного економічного аналізу, що включає взаємодію координатора, організаторів та виконавців у процесі проведення аналізу.

У табл. Д.2 представлені суб'єкти аналізу у межах виділених напрямів (об'єктів) стратегічного економічного аналізу, закріплені за ними посадові обов'язки під час формування інформації в об'єктах аналізу задля досягнення цільових ефектів стратегічного управління.

Координатором аналітичної роботи виступає менеджер зі стратегічного розвитку компанії (комерційний директор), відповідальним організатором аналітичної роботи – керівник маркетингової служби. Такі підрозділи як дирекції з виробництва, що включають дирекції з розвитку експортного потенціалу, дивізіону по роботі з промисловими споживачами забезпечують фахівців служби маркетингу інформацією про передбачувані обсяги виробництва та продажу, включаючи інформацію про асортимент продукції, узагальнюючі та індивідуальні показники якості продукції, структуру виробництва та продажів.

Виконавцями (постачальниками інформації) про собівартість випуску

продукції виступають фінансова дирекція та бухгалтерія. Співробітники служби постачання проводять оцінку обґрунтованості планів матеріально-технічного постачання, ступеня їх виконання та впливу на обсяг та собівартість виробництва та продажу, що затребуване в рамках аналізу виробництва та продажу. Група стратегічного розвитку виявляє внутрішні резерви економії ресурсів, розробляє заходи щодо їх використання. Дирекція з фінансів проводить аналітичну роботу з оцінки рівня стійкості та ефективності виробництва та збуту продукції, платоспроможності покупців, фінансового стану організацій-конкурентів, ефективності виробничо-збутової діяльності, ефективності функціонування каналів просування.

Висновки до розділу 3

В проектно-рекомендаційному розділі визначено напрямки удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «НЕЙЛ».

Розроблені рекомендації щодо впровадження методики оцінки результативності управлінських рішень за критеріями економічної ефективності, яка спирається на доступний обчислювальний апарат та зрозумілий графічний метод зображення результатів оцінки управлінських рішень щодо критеріїв економічної ефективності

Представлено пропозиції щодо удосконалення управління службою фінансів та контролінгу ТОВ «Нейл» з представленням обґрунтування доцільності застосування функціонально-вартісного аналізу для оптимізації структури фінансово-економічної служби товариства з встановленням складу та вартості виконуваних функцій.

Пропозиції щодо застосування організаційної системи стратегічного економічного аналізу забезпечує вирішення актуальних проблем здійснення виробничо-фінансової діяльності компанії у межах реалізації основних положень її стратегічного розвитку.

ВИСНОВКИ

Посилення впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність підприємства збільшує невизначеність та підвищує ризик прийняття неефективних рішень. Щоб вибрати ефективне управлінське рішення, підприємству необхідно оцінювати варіанти можливих рішень на основі економічного підходу. Забезпечення необхідною інформацією менеджменту для прийняття адекватних управлінських рішень є завданням управлінсько-економічного аналізу, яке він може виконати за наявності науково-обґрунтованих методів, методик і технологій для проведення аналітичних досліджень.

Вирішення проблеми розробки управлінського рішення та оцінка його ефективності розглядається в дипломній роботі на прикладі підприємства ТОВ «Нейл», яке працює в галузі машинобудування, зокрема, у виробництві виробів із дроту. Компанія виробляє столярні, будівельні, покрівельні та інші види цвяхів. В тому числі, для виготовлення дерев'яної тари та європіддонів на підприємстві налагоджено виробництво спеціальних цвяхів.

В аналітично-дослідницькому розділі за результатами проведеного управлінсько-економічного аналізу діяльності підприємства за 2018-2022 роки зроблено наступні висновки:

- простежується позитивна динаміка більшості техніко-економічних показників виробничої та фінансово-економічної діяльності;
- найбільше зростання випуску товарної та реалізованої продукції, чистого доходу від реалізації продукції, валового та чистого прибутку, продуктивності праці, показників, що характеризують ефективність використання виробничих фондів та матеріальних ресурсів відмічається у 2021 та 2022 році;
- відбувалося скорочення по категорії робітників при зростанні виробітку та заробітної плати працівників компанії;
- можна відмітити поліпшення фінансового стану ТОВ «Нейл»: збільшення вартості загального та власного капіталу підприємства, а також частки оборотних

засобів в активі балансу до 94 %, скорочення дебіторської заборгованості, збільшення мобільності активів та маневреності власного капіталу;

- поряд з тим виявлено зростання кредиторської заборгованості (майже у 5 разів), концентрації залученого капіталу, зниження фінансової стійкості, ділової активності фірми, зменшення рівня оборотності запасів, ліквідності та платоспроможності. Це пояснюється агресивною політикою управління активами, в тому числі, постійним нарощуванням рівня запасів та коштів на рахунках;

- проведений факторний аналіз результативності управлінських рішень в ТОВ «Нейл» у 2021-2022 рр. показав загальний результат від дії факторів за звітний рік у вигляді збільшення випуску товарної продукції на 89 345 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу інтенсивних факторів – 59 861,2 тис.грн;

- розрахована величина прибутку у розрахунку на гривню управлінських витрат збільшилася за досліджуваний період на 159,3 %, що вказує на підвищення ефективності управлінських рішень, які приймаються на ТОВ «Нейл»;

- проведено SWOT-аналіз, за результатами якого виявлено недоліки у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень, визначено перспективи підвищення ефективності управлінської діяльності компанії.

В проектно-рекомендаційному розділі визначено напрямки удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «НЕЙЛ» з використанням методів управлінсько-економічного аналізу

1. Розроблені рекомендації щодо впровадження методики оцінки результативності управлінських рішень за критеріями економічної ефективності.

У роботі представлені три варіанти управлінських рішень, що найчастіше зустрічаються в практиці діяльності фірми та які можна віднести до типових:

- зміна (збільшення або зниження) витрат підприємства на енергоносії, віднесена до змін постійних витрат (варіант 1);

- зміна витрат підприємства на виготовлення нового технологічного інструменту (дозволяє підвищити технологічний рівень виробництва та покращувати якість продукції), віднесена до змінних витрат (варіант 2);

- зміна системи оплати праці на підприємств, віднесена до зміни

співвідношення постійних і змінних витрат у структурі ціни одиниці продукції, що випускається (варіант 3).

Для визначення економічної ефективності управлінських рішень, поставлено завдання щодо знаходження такого значення обсягу виробленої продукції, який здатний компенсувати витрати, що пов'язані із реалізацією кожного з управлінських рішень, в умовах постійної ціни реалізації. Економічна ефективність управлінських рішень оцінювалася за абсолютним і відносним значенням прибутку. Абсолютний приріст прибутку характеризує величину резервів підприємства для збільшення витрат на реалізацію управлінських рішень, здатних забезпечити отримання результату, що задається в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому часовому періоді.

2. Представлено пропозиції щодо удосконалення управління службою фінансів та контролінгу ТОВ «Нейл» з представленням обґрунтування доцільності застосування функціонально-вартісного аналізу для оптимізації структури фінансово-економічної служби товариства з встановленням складу та вартості виконуваних функцій.

3. Пропозиції щодо застосування організаційної системи стратегічного економічного аналізу забезпечує вирішення актуальних проблем здійснення виробничо-фінансової діяльності компанії у межах реалізації основних положень її стратегічного розвитку.

Уточнено зміст стратегічного економічного на основі систематизації аналітичних процедур та сукупності показників щодо кожного об'єкта аналізу, що дозволило обґрунтувати стратегічний економічний аналіз як інструмент досягнення цільових ефектів стратегічного управління фірмою. Запропоновано організаційну схему проведення стратегічного економічного аналізу фірми, що включає алгоритм взаємодії координаторів, організаторів та виконавців у процесі проведення аналізу, розподілу посадових обов'язків між ними у процесі його проведення та відповідальності за досягнення цільових ефектів, що дозволяє виключити дублювання функцій, виконуваних у ході проведення стратегічного економічного аналізу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – К. : Знання, 2011. – 630 с.
2. Економічний аналіз: навч. посібник. За ред. Волкової Н.А./ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. – Одеса: ОНЕУ. – 2015. – 310 с.
3. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 151 с .
4. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 67с.
5. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студ. бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / уклад.: М. В. Боровик. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 81 с.
6. Томчук О. Ф. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи / О. Ф. Томчук // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 5(2). – С. 133-142. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_5%282%29__21 (дата звернення: 10.05.2023)
7. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / під ред. В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 420 с.
8. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз: навч. посібник / за ред. Р.В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2010. – 624 с.
9. Потапова Н.О., Герасимчук А.М. Особливості управлінського аналізу випуску і реалізації готової продукції / Н.О.Потапова, А.М. Герасимчук // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 10(1). – С. 43–45.
10. Кравченко М.О., Голюк В.Я.. Прийняття управлінських рішень: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спец. «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; уклад.: М.О. Кравченко, В. Я. Голюк. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 55 с.

11. Карпенко О. В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: навч. посібник. – К: Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.
12. Томчук О.Ф., Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень / О.Ф. Томчук та ін. // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2019. – № 4. – С. 144–154.
13. Мулик Т.О., Гордієнко М.І. Методичні підходи до управлінського аналізу в умовах інтеграційних процесів / Т.О. Мулик., М.І. Гордієнко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. – № 7. С. 7–19.
14. Жицька І.В. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень. Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: матеріали VII Міжнародної наук.-прак. конф. (Київ, 24–25 березня 2016 р.). – Київ, 2016. – С. 29–31.
15. Офіційний сайт ТОВ «НЕЙЛ» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nail.com.ua/> (дата звернення: 18.05.2023)
16. Осадча О.О. Управлінський аналіз як аналітична функція управлінського обліку / О.О. Осадча, І.О. Левицька І.О. // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. – 2019. – № 12. – С. 188–192.
17. Зозуляк М. М. Взаємозв'язок управлінського обліку та аналізу в контексті стратегічного управління підприємством / М. М. Зозуляк // Економічний аналіз. – 2015. – №19 (2). – С. 201–206.
18. Герасимчук З.В. Теоретичні основи управлінського аналізу / З.В. Герасимчук, А.О. Тендюк // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14(1). – С. 7-16.
19. Безверхня Ю.В. Управлінський аналіз як складова управлінського обліку / Ю.В. Безверхня // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2011. = №2, Том 3. – С. 21-27.
20. Томчук О.Ф. Управлінські рішення та їх аналітичне забезпечення / О.Ф. Томчук, В.В. Томчук // Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, міжпредметні зв'язки: зб. матеріалів ІХ МНПК. (26 лютого 2015 р.; м. Київ) /

Відпов. за вип. Б.В. Мельничук. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2015. – С.445-448.

21. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

22. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.

23. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник. – К.: Кондор, 2013. – 756 с.

24. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Інтелект-Захід, 2012. – 464 с.

25. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 605. – С. 20–24.

26. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. – К.: Каравела, 2015. – 496 с.

27. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 6. – С. 16–19.

28. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

29. Литвин З.Б. Функціонально-вартісний аналіз: навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2017. – 130 с.

30. Гащин Є. В. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент підвищення ефективності виробництва / Є. В. Гащин, В. І. Довгань, Н. П. Захаркевич // Тези доповідей IV Міжнародної науково-методичної конференції «Форум молодих економістів-кібернетиків», «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід», 24-26 жовтня 2013 року. — Т. : ТНТУ, 2013. — С. 161–163.

31. Погорелов С. М. Функціонально-вартісний аналіз в раціоналізації технологічних й організаційних інновацій / С. М. Погорелов, І. М. Погорелов // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 170-173.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Місце економічного аналізу серед функцій управління [2, с. 14]

ПЛАНУВАННЯ	За допомогою планування намічається програма ефективного функціонування об'єкта управління по досягненню заданої мети. Аналіз дає кількісну і якісну оцінку змін, що відбуваються в керованому об'єкті щодо заданої програми.
НОРМУВАННЯ	Нормування полягає у створенні такої системи норм і нормативів, що забезпечувала б нормальне функціонування підприємства. Процес обґрунтування норм полягає в аналізі і виборі найбільш ефективного їхнього варіанта або визначальних характеристик.
ОБЛІК	Система обліку відбиває всі ресурси і господарські засоби підприємств, їхнє прямування і зміну. Використовуючи ці зведення, аналіз дозволяє встановити недоліки в обліку, виявити причини недоліків, щоб сприяти удосконалюванню обліку.
АНАЛІЗ	
КОНТРОЛЬ	Аналіз, використовуючи дані спостережень, здійснюваний у порядку контролю за процесами різноманітної діяльності підприємств, дозволяє установити випадки відсутності контролю за окремими сторонами роботи різноманітних ділянок підприємства. Це дозволяє виявити причини недоліків і вживати заходи щодо їх усунення
РЕГУЛЮВАННЯ	Регулювання сприяє прийняттю оптимального управлінського рішення на базі комплексного підходу, а також його виконанню. Останнє досягається шляхом створення умов, що усувають дію негативних причин, якщо аналізом розкриті додаткові резерви.



Рисунок А.2 – Місце економічного аналізу серед інших економічних наук

[2, с. 14]

Продовження додатку А



Рисунок А.3 – Система інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

Примітка. Розроблено автором



Рисунок А.4 – Зміст управлінського аналізу [3, с. 29]

Продовження додатку А

Таблиця А.5 – Основні елементи управлінського аналізу [6, с. 141]

Поняття	Зміст
Предмет	управлінські стосунки і бізнес-процеси господарської і комерційної діяльності підприємств
Об'єкти	різні аспекти діяльності структурних підрозділів господарюючого суб'єкта та діяльності загалом
Суб'єкти	менеджери, бухгалтери-аналітики, маркетингологи, зовнішні консультанти, найняті для проведення аналітичної роботи
Основна мета	Використання результатів управління для досягнення високих результатів у майбутньому
Задачі	оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників; загальних тенденцій розвитку економічних процесів; резервів підвищення ефективності виробництва
Інформаційна база	законодавчі і нормативні акти (закони, постанови, інструкції, вказівки); планово-нормативна документація (бізнес-план, ліміти, нормативи); бухгалтерська (фінансова) звітність, дані бухгалтерського (фінансового) обліку; бухгалтерська (управлінська) звітність, дані бухгалтерського (управлінського) обліку; статистична звітність, дані статистичного обліку податкова звітність, дані податкового обліку; акти ревізій і перевірок; показники фірм-конкурентів; середньогалузеві
Вимірники інформації	натуральні, трудові, вартісні
Методи	порівняння, факторний детермінований і стохастичний (кореляційний) аналіз, АВС-аналіз; SWOT-аналіз, bsc-аналіз, маржинальний аналіз; метод розрахунку інвестицій,
Головні споживачі	керівництво (адміністрація) підприємства, власники, топ-менеджери
Форма узагальнення результатів аналізу	звіт про проведений аналіз, пояснююча записка (бізнес-план), програма по реалізації обґрунтованих управлінських рішень
Ступінь відкритості інформації	є комерційною таємницею, носить конфіденційний характер

Продовження додатку А

Таблиця А.6 – Основні групи та види методів управлінського аналізу

Метод	Характеристика
1	2
1. Соціологічні методи	
1.1. Метод опитування	– орієнтований отримання інформації від безпосередніх учасників досліджуваних процесів чи явищ. Цей метод має кілька видів: групове та індивідуальне анкетування; поштове, пресове та телефонне опитування; формалізоване, сфокусоване та вільне інтерв'ювання
1.2. Метод спостереження	– орієнтований досить протяжний збір інформації, здійснюваний одночасно з розвитком досліджуваних явищ (проблем). Види спостереження: польове та лабораторне, включене та не включене, систематичне та несистематичне, структуроване та неструктуроване
1.3. Метод експерименту	– спрямовано перевірку життєздатності досліджуваного явища (проблеми). Види експериментів: польові, лабораторні, лінійні, паралельні
1.4. Метод аналізу документів	– орієнтований використання всієї повноти інформації, що міститься у документі. Види: якісний (традиційний) та формалізований (контент-аналіз) аналіз
2. Аналітичні методи	
2.1. Метод порівняння	Основні види порівнянь, що застосовуються під час аналізу [2, 7]: – звітні показники з плановими показниками; – планові показники із показниками попереднього періоду; – звітні показники з показниками попередніх періодів; – показники роботи за кожен день; – показники порівняння з середньогалузевими даними; – показники технічного рівня та якості продукції даного підприємства з показниками аналогічних підприємств; – показники роботи одного підрозділу з аналогічними показниками роботи інших підрозділів; – показники порівняння ділових і особистих якостей одних працівників з аналогічними якостями інших (можливо по парне порівняння); – показники порівняння індивідуальних показників із середніми за підрозділом; показники результатів роботи до та після введення будь-яких нововведень. Порівняння вимагає забезпечення сумісності порівнюваних показників (єдність оцінки, порівнянність календарних термінів, усунення впливу відмінностей в обсязі та асортименті, якості, сезонних особливостей та територіальних відмінностей, географічних умов)
2.2. Індексний метод	– розкладання за факторами відносних та абсолютних відхилень узагальнюючого показника. Застосовується щодо складних явищ, окремі елементи яких незмірні. Відносні показники та індекси необхідні для оцінки виконання планових завдань, для визначення динаміки явищ та процесів
2.3. Балансовий метод	– співставлення взаємопов'язаних показників з метою з'ясування та вимірювання їхнього взаємного впливу, а також підрахунку резервів підвищення ефективності виробництва. При застосуванні балансового методу аналізу зв'язок між окремими показниками виявляється у формі рівності підсумків, отриманих у результаті різних зіставлень.

Продовження таблиці А.6

1	2
2.4. Метод статистики	<p>– відображення цифрових показників, що характеризують перебіг різних процесів, станів об'єктів із встановленою для цілей дослідження періодичністю.</p> <p>У статистичному дослідженні виділяють такі етапи: реєстрація, облік первинних даних із використанням спеціальних форм; систематизація та угруповання даних за певними ознаками; подання даних у зручному для сприйняття та аналізу вигляді; проведення аналізу щодо з'ясування суті процесів, що відбуваються, і взаємозв'язків складових їх елементів.</p>
2.5. Метод ланцюгових підстановок	<p>– отримання коригованих значень узагальнюючого показника шляхом порівняння значень двох показників, що стоять поруч, у ланцюгу підстановок.</p>
2.6. Метод елімінування	<p>– виділення дії одного фактора на узагальнюючі показники організаційної діяльності</p>
2.7. Графічний метод	<p>– засіб ілюстрації процесів, обчислення низки показників, оформлення результатів аналізу.</p> <p>Графічне зображення економічних показників розрізняють за призначенням (діаграми порівняння, хронологічні та контрольні-планові графіки), а також за способом побудови (лінійні, стовпчикові, кругові, об'ємні, координатні та ін.). При правильному побудові графічні засоби мають наочність, виразність, доступність, сприяють аналізу явищ, їх узагальнення та вивчення.</p>
2.8. Функціонально-вартісний аналіз	<p>– вибір найбільш оптимальних варіантів, що визначають рішення в умовах, що склалися або запланованих.</p>

Продовження додатку А

Таблиця А.7 – Класифікація методів дослідження в залежності від етапу ухвалення рішення

Етап ухвалення рішення	Методи
Визначення цілей організації	методи виявлення потреб (в основному, в галузі маркетингу), SWOT-аналіз, аналіз STEEP-факторів, соціологічні методи, збалансована система показників, методи теорії цінностей (аксіології)
Виявлення проблем шляхом досягнення цілей	клінічний метод; методи імітаційного моделювання (зокрема ділові гри); методи експертного опитування
Виявлення джерел проблем	аналіз історії фірми (наприклад, під час використання клінічного методу); регресійний та кореляційний аналізи; факторний аналіз; багатокутник конкурентоспроможності
Розробка варіантів рішень, пошук рішень	евристичні методи (наприклад, метод «мозковий атаки»); морфологічний аналіз; лінійне чи динамічне програмування; моделювання діяльності організації та еволюції її оточення, «Будинок якості», методика Р. Коха
Відбір найкращих рішень	лінійне та динамічне програмування; методи оцінки ефективності варіантів рішень (наприклад, «витрати – результати»); функціонально-вартісний аналіз; методи статистики та методи порівняння (наприклад, кластерний аналіз), збалансована система показників
Узгодження рішень із персоналом	ділові ігри, методи «внутрішнього маркетингу», психологічні методи взаємодії малих групах, оцінка ступеня задоволеності інтересів стейкхолдерів
Затвердження рішення	методи оцінки ризику та методи управління ризиком
Підготовка рішення до введення в дію	сітьове планування та управління, методи програмування діяльності підрозділів
Супровід застосування рішення	методи мотивації персоналу, методи вибіркового обстеження, статистичні методи, методи теорії автоматичного регулювання, методи теорії вимірів
Перевірка ефективності виконання	методи вибіркового обстеження, соціологічні методи, аналіз надійності, методи контролю, методи аналізу ефективності

Продовження додатку А



Рисунок А.8 – Ключові завдання проведення управлінсько-економічного аналізу у межах оцінки ефективності управління функціонуванням суб'єкта господарювання

Примітка. Розроблено автором

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «НЕЙЛ» за 2018-2022 рр.

№ з/п	Показник	Один. вим.	Рік					Темпи зміни, %, до попереднього року			
			2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Обсяг товарної продукції	тис. грн	132 399	131 897	129 870	158 594	247 939	99,6	98,5	122,1	156,3
2	Обсяг реалізованої продукції		177 270	174 043	151 133	235 778	331 967	98,2	86,8	156,0	140,8
3	Собівартість товарної продукції		134 094	124 390	116 128	152 345	207 327	92,8	93,3	131,2	136,1
4	Собівартість реалізованої продукції		142 460	140 483	119 559,7	201 610,9	247 119,8	98,6	85,1	168,6	122,6
5	Валовий прибуток		34 810	33 560	31 573,2	34 167,1	84 847,2	96,4	96,4	108,2	248,3
6	Витрати на гривню товарної продукції	грн	1,0128	0,9431	0,8942	0,9606	0,8362	90,2	93,1	94,8	87,0
7	Витрати на гривню реалізованої продукції		0,8036	0,8072	0,7911	0,8551	0,7444	100,4	98,0	108,1	87,1
8	Вартість ОВФ, у т. ч.:	тис. грн	14 004	11 380	11 532	9 627	7 666	81,3	101,3	83,5	79,6
	– активної частини ОФ		10 150	8 517	8 843	7 205	5 556	81,4	103,8	81,5	77,1
9	Фондовіддача	грн	9,45	11,59	11,26	16,47	32,34	122,6	97,2	146,3	196,4
10	Машиновіддача		13,04	15,49	14,69	22,01	44,63	122,39	94,8	149,8	202,8
11	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	246	240	239	224	224	93,75	99,6	93,7	100,0
	– робітників		202	203	202	204	195	100,5	99,5	101,0	95,6
12	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн / особу	538,21	549,57	543,39	708,01	1 106,8	102,1	98,9	130,3	156,3
	Середньорічний виробіток одного робітника		655,44	649,74	642,92	777,42	1 271,5	99,1	98,9	120,9	163,6
13	Фонд оплати праці працівників	тис. грн	15 621	17 878	20 109	23 936	29 059	114,4	112,4	119,0	121,4
	Фонд оплати праці робітників		12 856	14 690	15 789	18 449	21 367	114,3	107,5	116,8	115,8
14	Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	5 291,67	6 207,64	7 011,51	8 904,62	10 810,76	113,9	112,9	126,9	122,1
	Середньомісячна зарплата одного робітника		5 303,63	6 030,37	6 513,61	7 536,5	9 131,44	113,7	108,0	115,7	121,1
15	Сума матеріальних витрат	тис. грн	98 388	87 143	89 560	111 821	156 328	88,6	102,8	155,5	122,5
16	Матеріаловіддача	грн	1,3457	1,5136	1,4501	1,4182	1,5860	112,5	95,8	97,8	111,8
17	Чистий: прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	2 971	2 701	2 470,8	2 667,5	9 773,2	90,9	91,5	107,9	366,4

Продовження додатку В

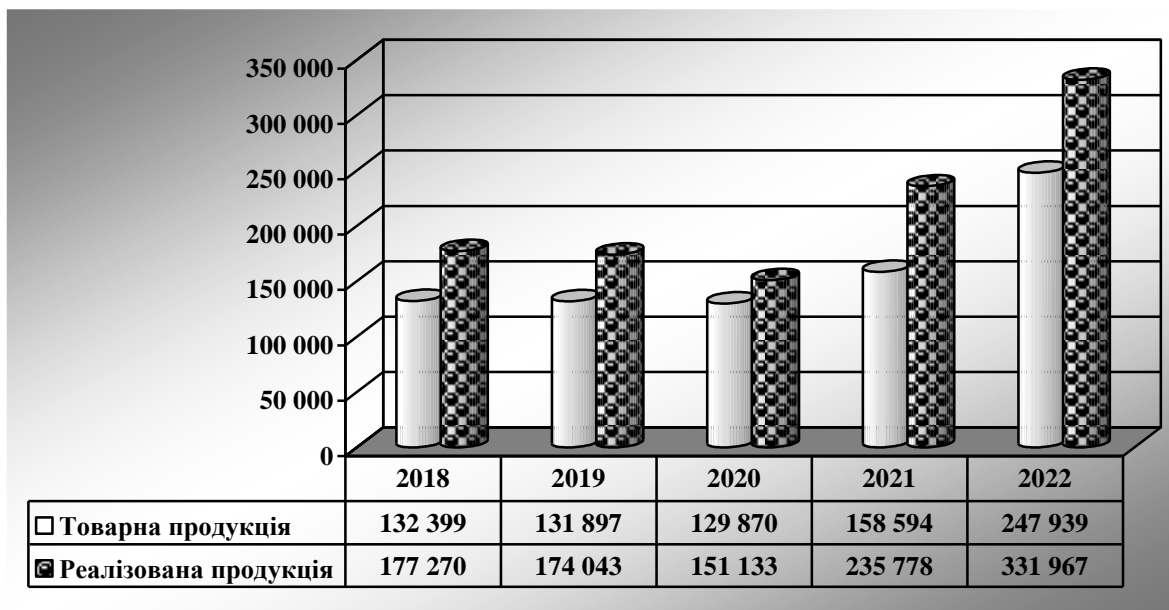


Рисунок В.2 – Динаміка обсягів товарної і реалізованої продукції ТОВ «НЕЙЛ» за період 2018-2022 роки

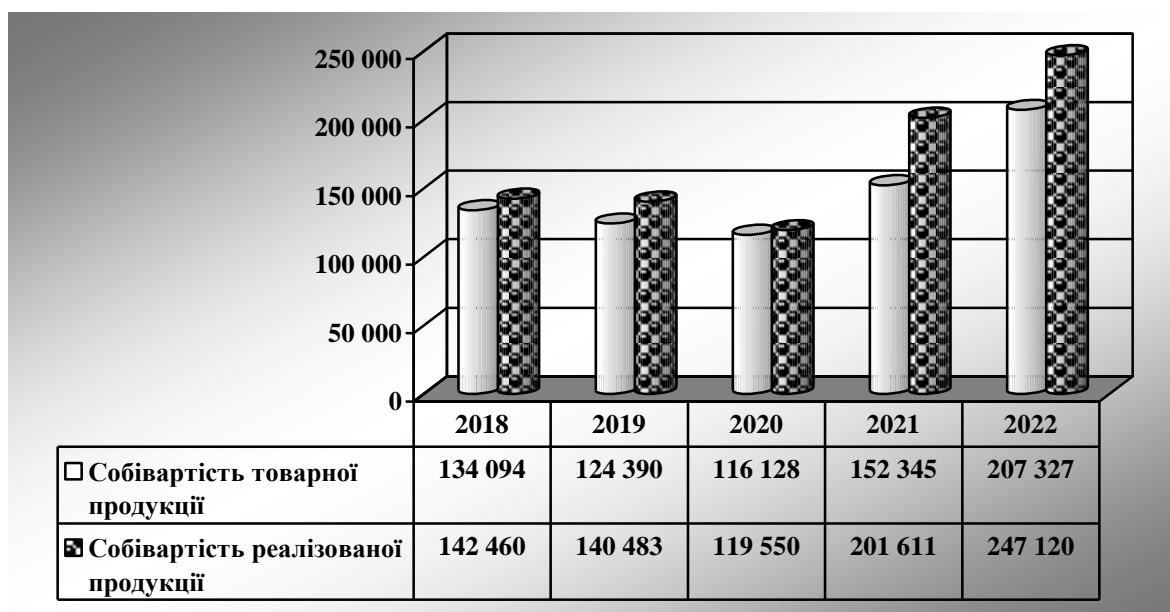


Рисунок В.3 – Динаміка зміни собівартості товарної і реалізованої продукції ТОВ «НЕЙЛ» за період 2018-2022 роки

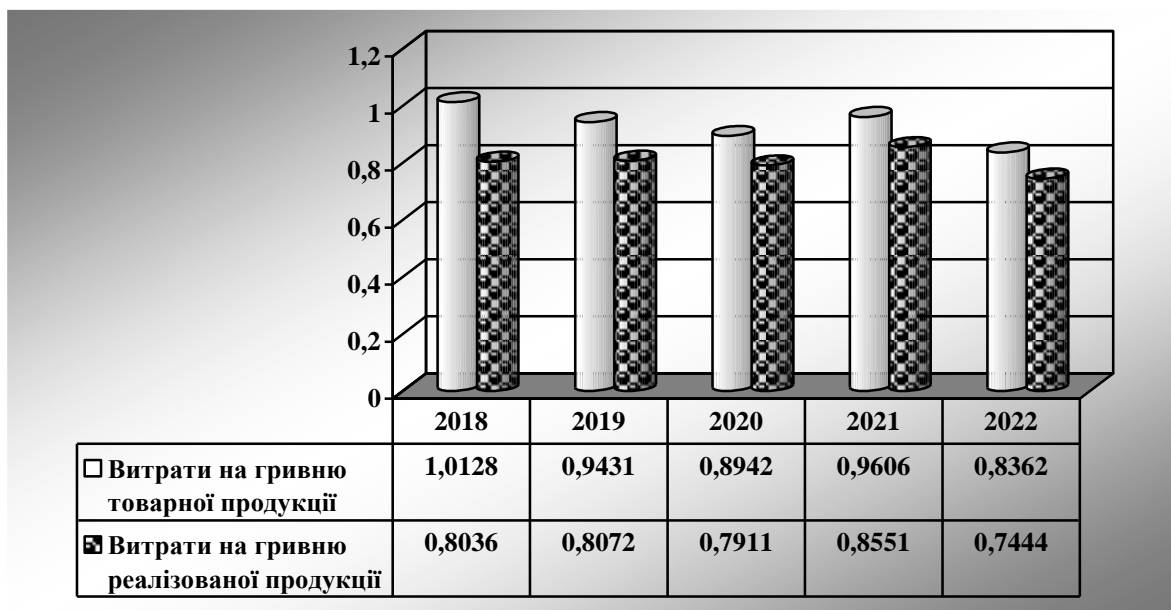


Рисунок В.4 – Динаміка витрат на гривню товарної і реалізованої продукції

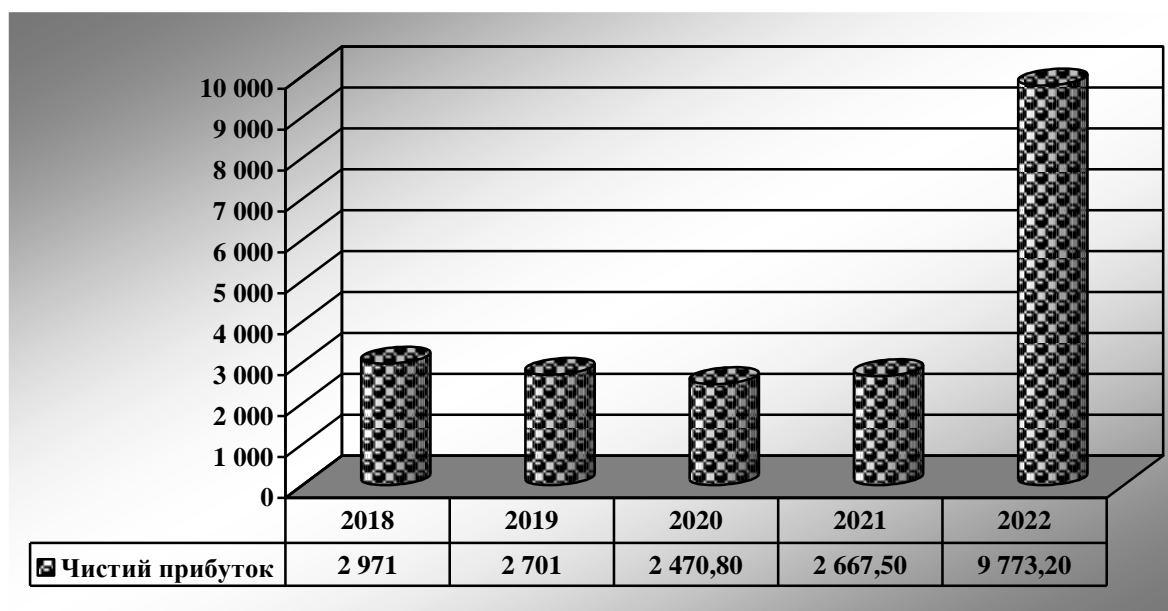


Рисунок В.5 – Динаміка чистого прибутку підприємства в 2018-2022 роках

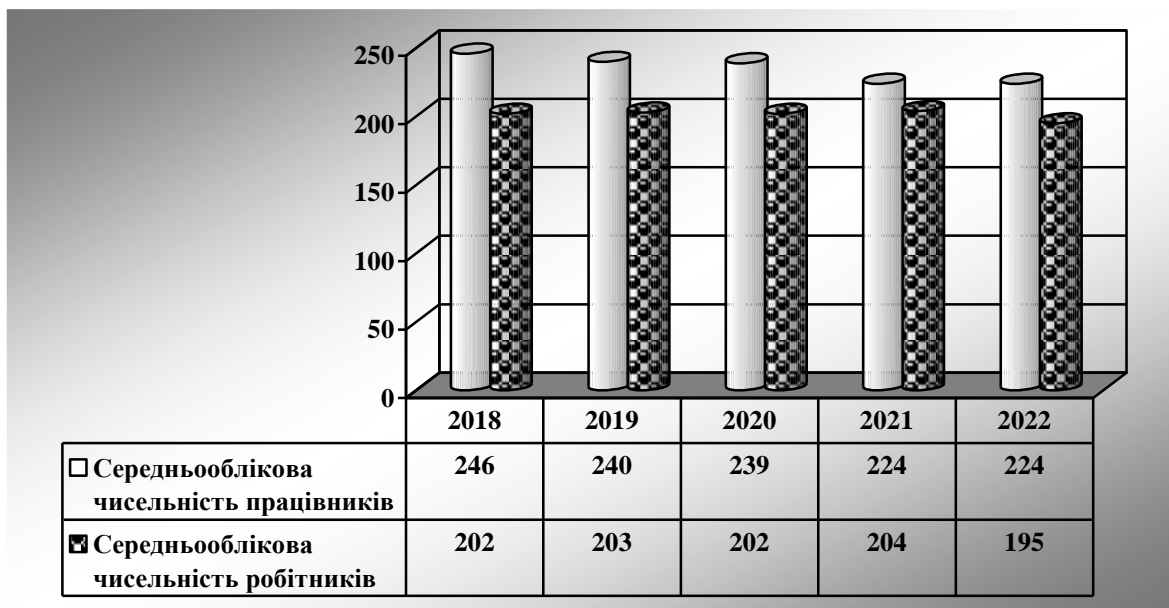


Рисунок В.6 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників та робітників підприємства в 2018-2022 роках

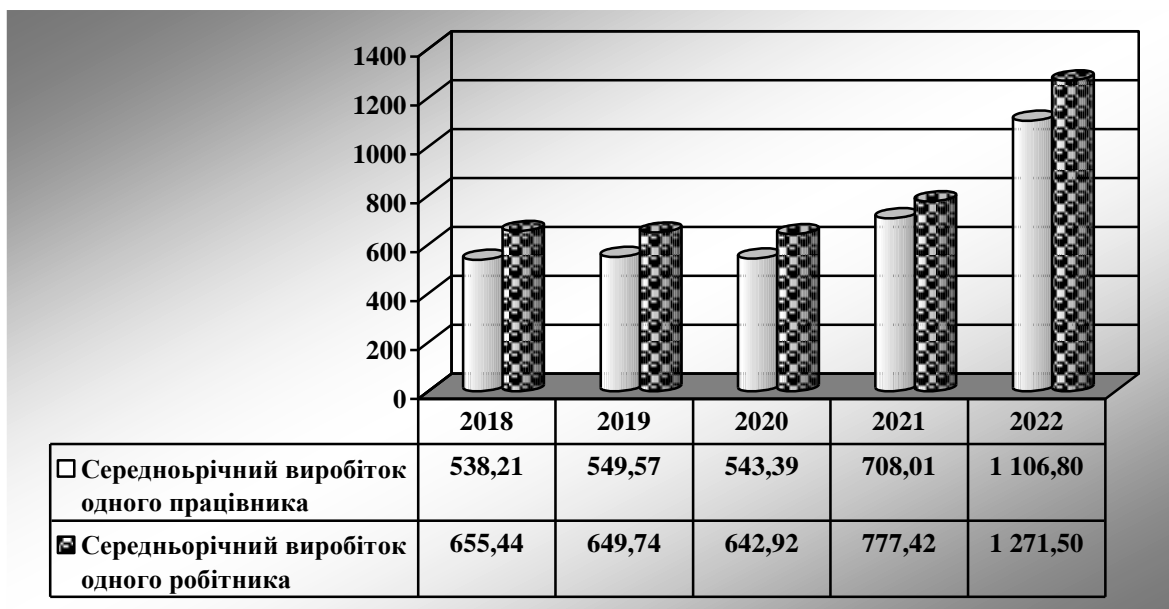


Рисунок В.7 – Динаміка середньорічного виробітку відповідно одного працівника та одного робітника в 2018-2022 роках

Продовження додатку В

Таблиця В.8 – Фінансові результати ТОВ «Нейл» за період 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	151 133	235 778	331 967	156,0	140,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	119 559,7	201 610,9	247 119,8	156,0	140,8
3. Валовий прибуток, тис.грн.	31 573,2	34 167,1	84 847,2	108,2	248,3
4. Інші операційні доходи, тис.грн.	1 570	1 724,9	7 544,8	109,9	437,4
5. Інші операційні витрати, тис.грн.	27 448,3	32 255	65 865,9	117,5	204,2
6. Інші доходи, тис.грн.	300,1	-	106,3	-	-
7. Інші витрати, тис.грн.	3 047,9	717	14 664,8	23,5	2 045,3
8. Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	2 947,1	3 026,5	11 861,5	102,7	391,9
9. Податок на прибуток, тис. грн	476,3	359	2 008,3	54,4	559,4
10. Чистий прибуток, тис.грн.	2 470,8	2 667,5	9 773,2	107,9	366,4

Таблиця В.9 – Аналіз рентабельності ТОВ «Нейл» за період 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення (+, -)	
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021
1. Чистий дохід (виручка від реалізації), тис. грн.	151 133	235 778	331 967	84 645	96 189
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	147 008	233 865,9	312 985,7	86 857,9	79 119,8
3. Вартість капіталу (баланс), тис. грн.	6 176,6	6 176,6	8 127,1	0,00	1 950,5
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2 470,8	2 667,5	9 773,2	196,7	7 105,7
5. Рентабельність, %:					
- доходу	1,60	1,13	3,12	-0,47	1,99
- витрат	1,68	1,14	3,12	-0,54	1,98
- власного капіталу	40,0	43,18	120,25	3,18	77,07

Продовження додатку В

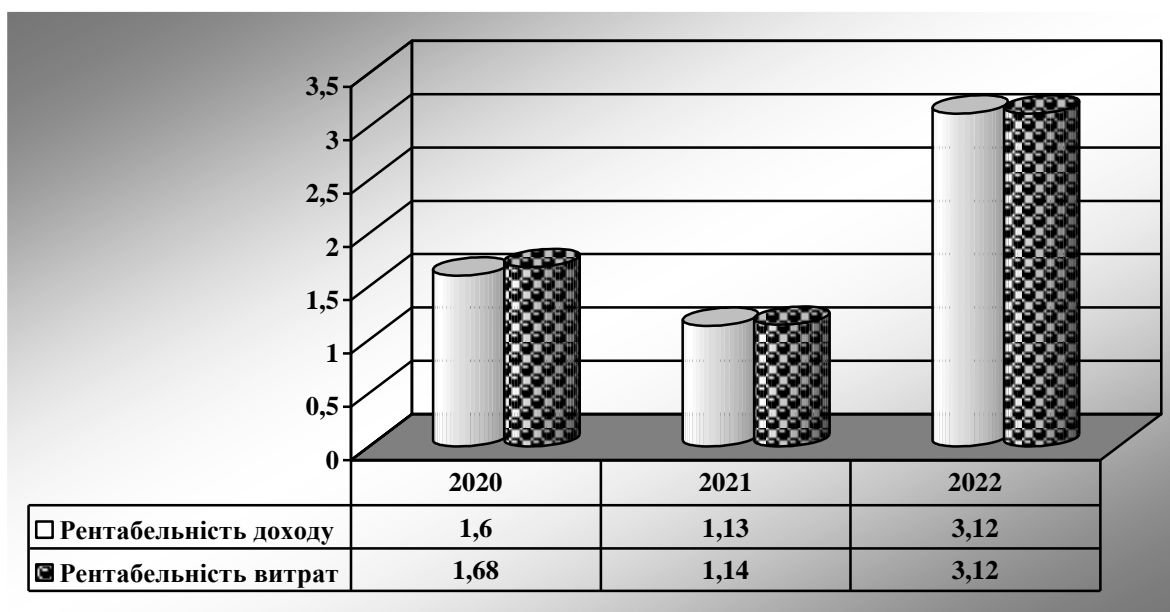


Рисунок В.10 – Динаміка зміни показників рентабельності в 2020-2022 роках

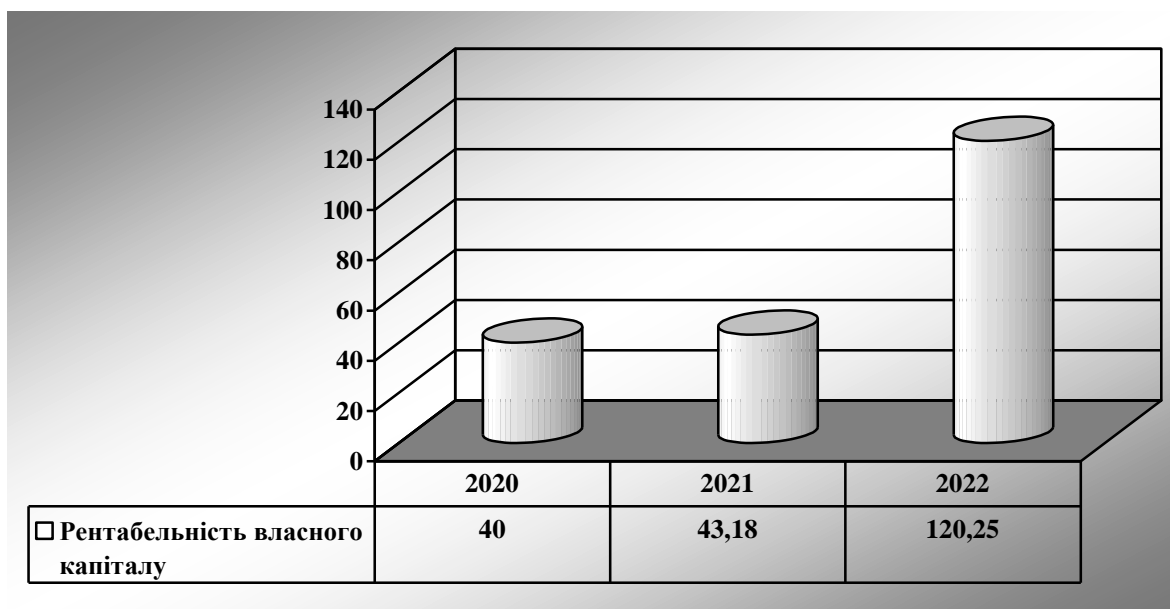


Рисунок В.11 – Динаміка рентабельності власного капіталу фірми

Продовження додатку В

Таблиця В.12 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Нейл»

Показник	Нормативне значення	Фактичне значення по роках			Відхилення (+, -)	
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	Більше 0,5	0,7280	0,9620	0,4055	0,2340	-0,5565
2. Концентрації залученого капіталу	Менше 0,5	0,4100	0,4829	0,6505	0,0729	0,1676
3. Маневреності власного капіталу	Більше 0,3	0,8103	0,8260	0,8616	0,0157	0,0356
4. Мобільності активів	0,5	4,3084	7,3138	15,9188	3,0054	8,6050
5. Загальної ліквідності	1,0-2,0	2,9844	2,3523	1,5828	-0,6321	-0,7695
6. Термінової ліквідності	1,0	-0,1530	-0,0088	0,1882	0,1442	0,1970
7. Абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,0457	0,1010	0,0327	0,0553	-0,0683
8. Оборотності активів	-	2,8371	3,7773	3,1641	0,9402	-0,6089
9. Оборотності запасів	-	2,2669	3,1535	5,9121	0,8866	2,7586
10. Ділової активності	Більше 2,0	2,2805	2,9192	2,2506	0,6387	-0,6686
11. Співвідношення коротко-строкової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,6-1,0	0,9099	0,9043	0,8066	-0,0056	-0,0977

Продовження додатку В

Таблиця В.13 – Динаміка показників ефективності управління ТОВ «Нейл»

Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2020	2021	2022		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	151 133	235 778	331 967	156,0	140,8
2. Чистий прибуток	тис. грн	2 470,8	2 667,5	9 773,2	107,9	366,4
3. Витрати на управління	тис. грн	5 468,7	8 980,5	12 989	164,2	144,6
4. Чисельність управлінських працівників	чол.	39	39	41	100,0	105,1
5. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	16,4	17,5	18,3	106,7	104,6
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	3,72	3,84	4,15	103,2	108,1
7. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/чол.	3 875,2	6 045,6	8 096,8	156,0	133,9
8. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	грн	27,6	26,3	25,6	95,3	97,2
9. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн	0,45	0,29	0,75	64,4	259,3

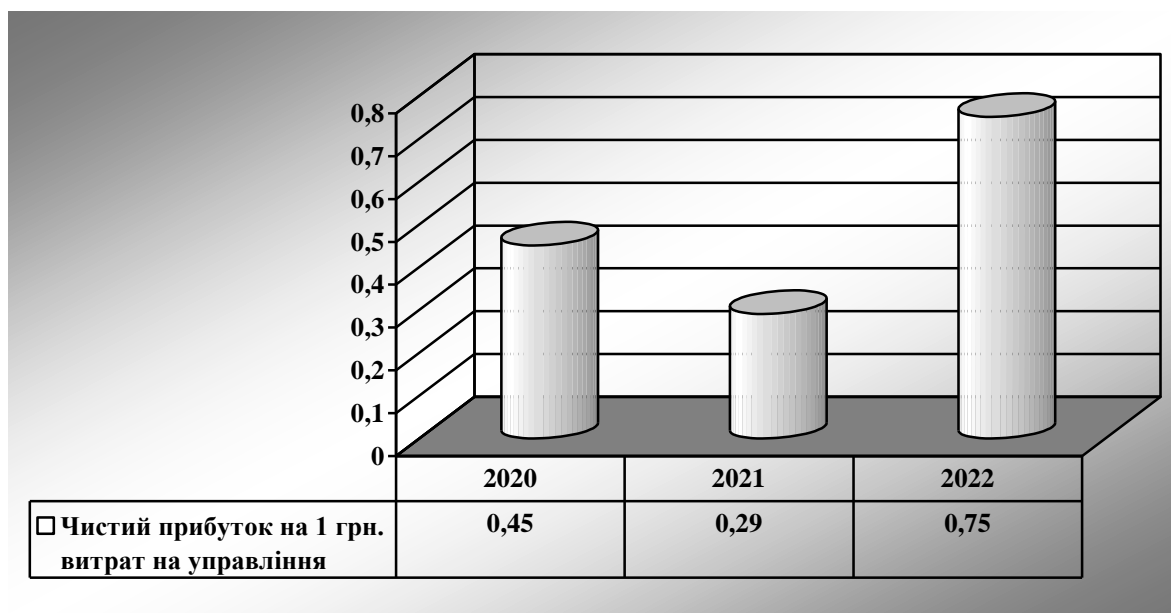


Рисунок В.14 – Зміна величини чистого прибутку, що припадає на одну гривню витрат на управління

Продовження додатку В

Таблиця В.15 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства¹

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		+	
4.	Стиль правління		+	
5.	Рівень прибутку			+
6.	Доля ринку			+
7.	Система контролю якості продукції			+
8.	Широта асортименту		+	
9.	Гнучкість цінової політики		+	
10.	Доцільність договірної політики		+	
11.	Система організації збуту		+	
12.	Рівень сервісу		+	
13.	Система стимулювання покупців		+	
14.	Ступінь маркетингової активності	+		
15.	Дослідження і розробки		+	
16.	Стан матеріально-технічної бази		+	
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
18.	Оцінка руху кадрів	+		
19.	Ступінь вмотивованості кадрів		+	
20.	Фінансові можливості підприємства		+	
21.	Організаційна культура		+	

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

Продовження додатку В

Таблиця В.16 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ²	Слабкі сторони ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ³
1.	Організація управління	Чітка стратегія та визначені цілі	2	Слабка комунікація між підрозділами	2
2.	Маркетинг	Аналіз ринку та конкуренції	2	Недосконале спілкування зі споживачами; недоліки роботи з постачальниками	2
3.	Дослідження і розробки	Інноваційність	3	Ризик неуспіху	1
4.	Технологія	Інноваційність та розширення можливостей	3	Високі витрати	2
5.	Персонал	Мотивація та працездатність	3	Недостатня кваліфікація	2
6.	Фінанси	Стабільність та ресурси	3	Великі зовнішні та внутрішні ризики	2
7.	Організаційна культура і імідж	Створення позитивної репутації	2	Недостатня комунікація	3

¹ Навести деталізований перелік сильних та слабких сторін підприємства.

² Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

³ Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.17 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство(+,-) ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство убалах ²
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Негативний	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	Негативний	1
	4. Купівельна спроможність споживачів	Негативний	3
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	3
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	3
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	2
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	3
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	2
	3. Число активних конкурентів	Негативний	2

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.18 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-) ¹	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах ²
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	Негативний	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	Позитивний	2
	3. Темп інфляції	Негативний	3
	4. Рівень податкових ставок	Негативний	2
	5. Рівень доходів населення України	Негативний	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	Позитивний	1
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Позитивний	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	Позитивний	0
Демографічні	1. Чисельність населення України	Негативний	2
	2. Статеві-віковий склад населення	Позитивний	0
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	Позитивний	2
	2. Нововведення в області технологій	Позитивний	2
	3. Нововведення в області менеджменту	Позитивний	1
Природні	1. Природні умови	Позитивний	0
	2. Стан природних ресурсів України	Позитивний	0
	3. Екологічний фактор	Негативний	1
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	Позитивний	1
	2. Соціальні умови життя	Позитивний	2

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу

Продовження додатку В

Таблиця В.19 – Матриця SWOT-аналізу процесу прийняття рішень

	Ai	МОЖЛИВОСТІ (O)			Всього	ЗАГРОЗИ (T)			Всього
		Можливість прийняття обґрунтованих рішень O1	Можливість врахування особливості роботи різних підрозділів O2	Можливість покращити процес роботи компанії та філій O3		Невідповідність отриманих результатів поставленим цілям T1	Негативний соціально-економічний ефект T2	Невідповідність між прийнятими рішеннями T3	
Ймовірність прояву (Pj)		0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
Коефіцієнт впливу (Kj)		0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)									
Наявність основних стадій процесу прийняття рішення S1	3	5	3	3		3	3	0	6,75
Отримання інформації з різних джерел S2	3	5	5	5		5	0	0	6,75
Лідерство в галузі S3	3	5	3	5		3	0	0	4,05
Всього		15,75	13,37	10,24		14,85	2,70	0,00	
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)									
Відсутність єдиного способу ухвалення рішення W1	4	5	5	5		5	2	0	-11,40
Відсутність врахування соціально-психологічного аспекту W2	3	3	5	5		4	5	3	-11,59
Відсутність проміжного контролю та внесення коригувань W3	3	2	5	3		0	5	0	-4,50
$A_{ij} = A_i \times K_j \times P_j \times a_{ij}$									
Всього		-12,35	-17,85	-11,55		-14,40	-11,40	-1,69	

ДОДАТОК Г

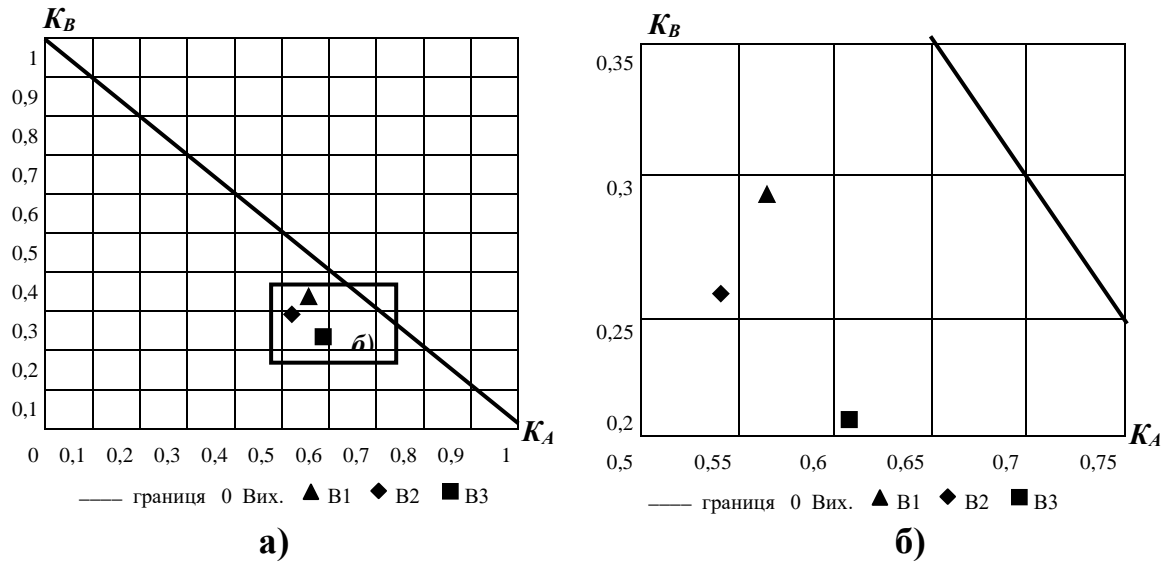


Рисунок Г.1 – Графічне зображення результатів обчислення значень критеріїв економічної ефективності на основі економіко-математичної моделі:

а) повне зображення моделі; б) укрупнений фрагмент моделі.

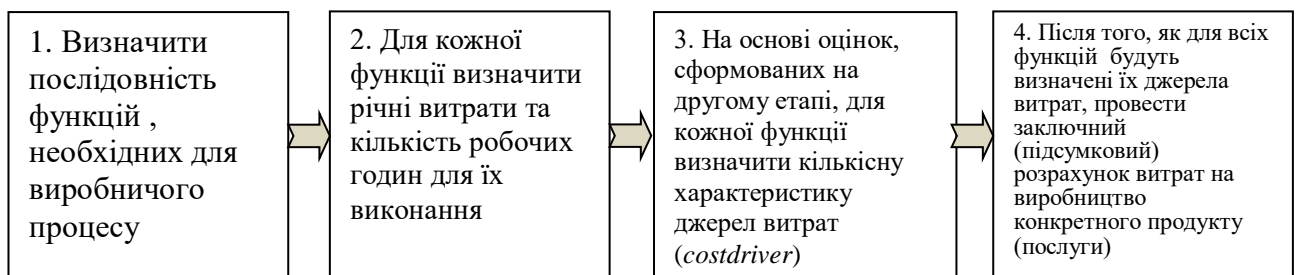


Рисунок Г.2 – Алгоритм, що використовується при функціонально-вартісному аналізі

Продовження додатку Г



Рисунок Г.3 – Загальна методика використання функціонально-вартісного аналізу в фінансово-економічній службі підприємства [25]

Продовження додатку Г

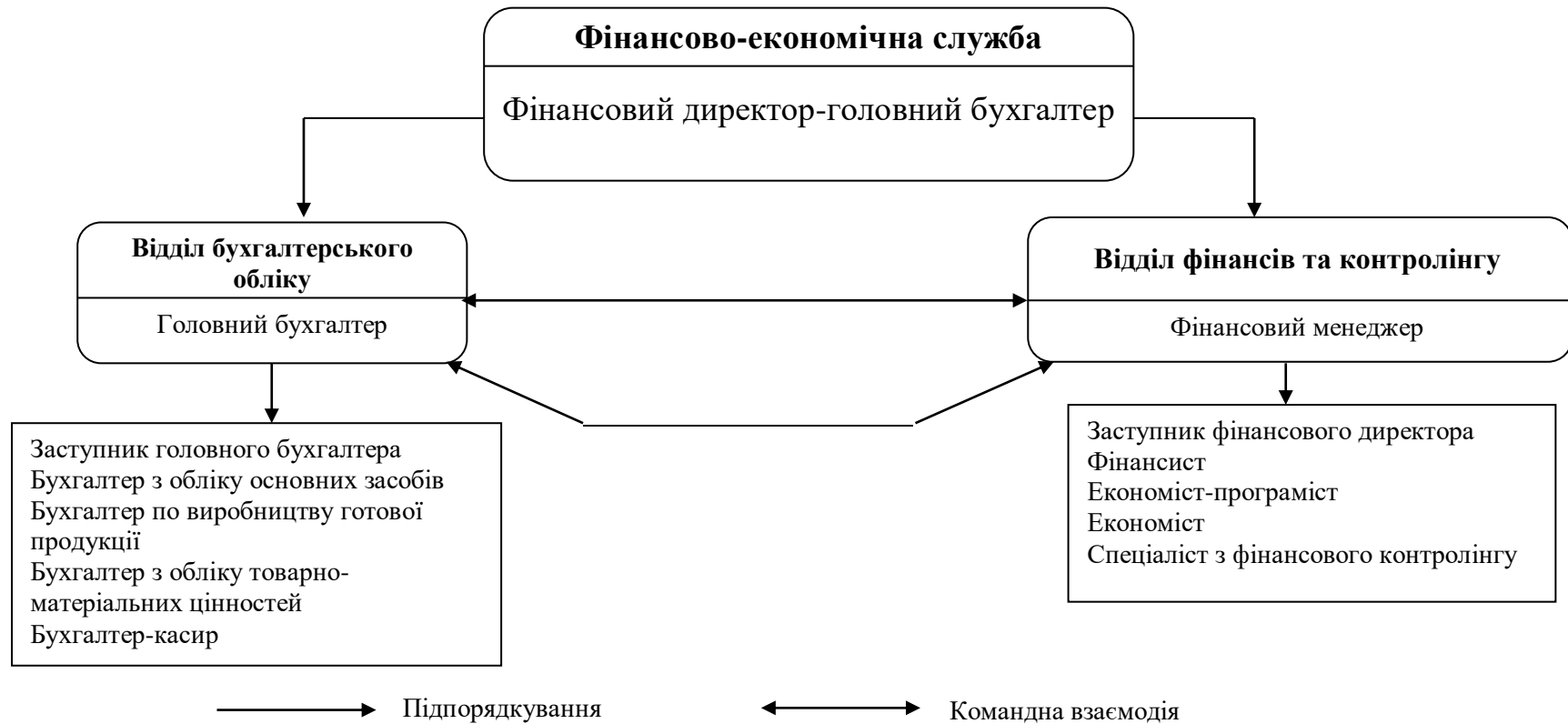


Рисунок Г.4 – Загальна структура управління фінансово-економічною службою

Продовження додатку Г

Таблиця Г.5 – Штатний розклад фінансово-економічної служби

Посада	Оклад, грн.
Головний фінансист	14 000
Бухгалтер з обліку основних засобів	9 000
Бухгалтер по виробництву готової продукції	9 000
Бухгалтер з обліку товарно-матеріальних цінностей	8 000
Економіст	8 000
Бухгалтер-касир	7 500
Фінансист	7 500
Спеціаліст з фінансового контролінгу	8 000
Економіст-програміст	8 500
Головний бухгалтер	20 000
Фінансовий менеджер	14 000
Всього за місяць	125 500
Річний фонд оплати	1 506 000

Джерело: складено за даними звітності підприємства

Таблиця Г.6 – Класифікація функцій фінансово-економічної служби та витрати на їх виконання (фрагмент)

№ п/п	Функція	Вид функції	Витрати на виконання функції, грн.
1	Збір інформації про продукцію	Основна	23 500
1.1	Отримання планових показників	Допоміжна	3 000
1.i
2	Оцінка отриманої інформації	Основна	23 000
2.1	Перевірка інформації на повноту	Допоміжна	10 000
2.i
Підсумкова вартість			1 506 000

Джерело: авторська розробка

Таблиця Г.7 Значимість функції у балах та розрахунок значущості функції (фрагмент)

Функція	Функції парного порівняння			I	Розрахунок значущості			
	1	2	...		P(0)	P ⁿ (0)	P(1)	P ⁿ (1)
1	1	0,5	...	1,5	3	0,32	0,92	0,2
2	1,5	1	...	1,5	4	0,42	2,72	0,61
...
I	0,5	1	...	1	2,5	0,26	0,84	0,19
Всього ...	–	–	–	–	9,5	1	4,48	1

Джерело: авторська розробка

Продовження додатку Г

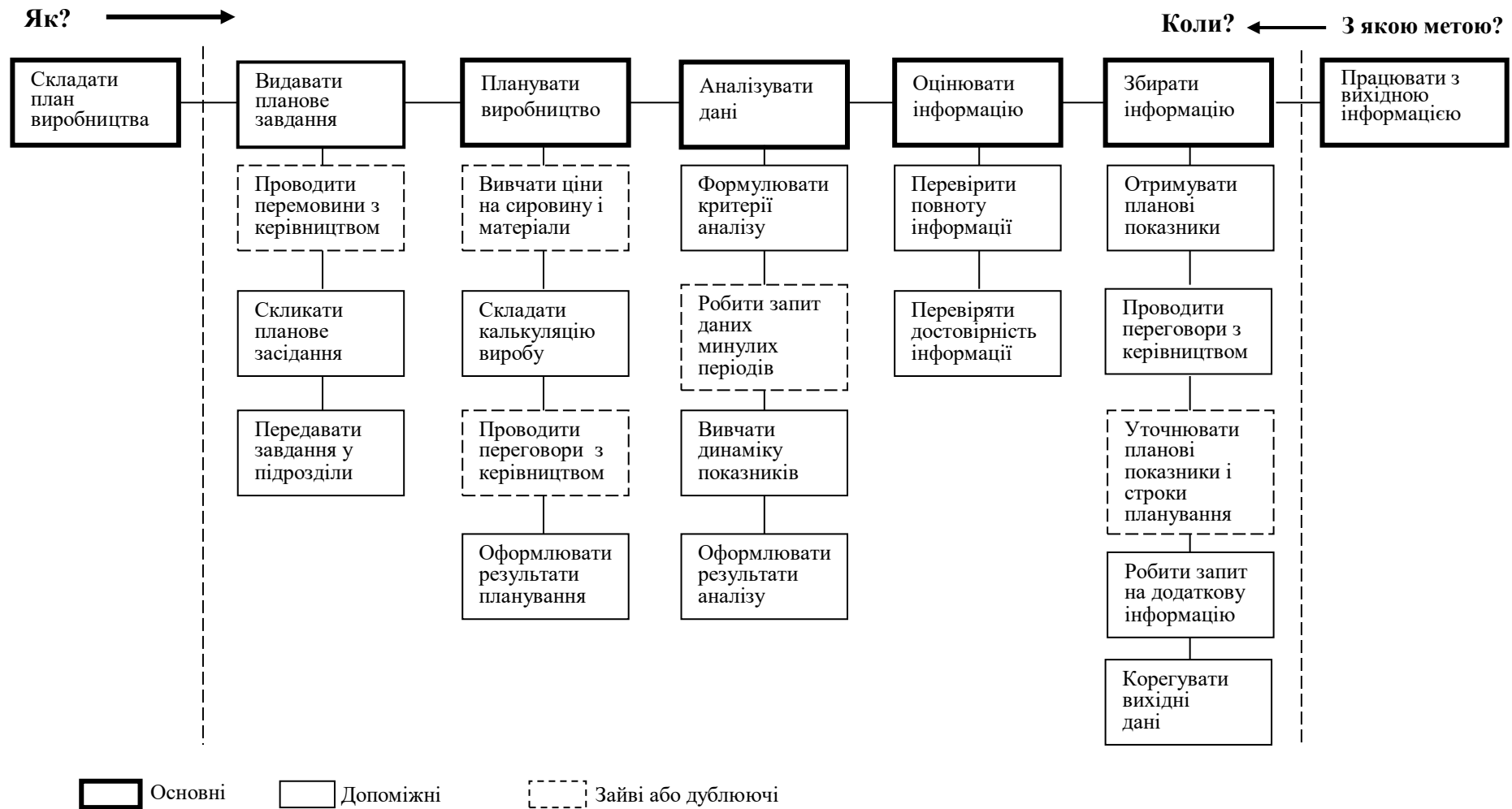


Рисунок Г.8 – Функціональна FAST-діаграма фінансово-економічної служби

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Зміст стратегічного економічного аналізу діяльності компанії у розрізі його об'єктів

Об'єкти аналізу	Показники	Процедури стратегічного економічного аналізу підприємства	Цільові ефекти стратегічного управління
Кон'юнктура ринку	коефіцієнт еластичності ринку, еластичності попиту, коефіцієнт розрахункового ліміту ризику, рентабельність виробництва та продажів, коефіцієнти оборотності запасів, у тому числі за елементами, дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнт якості продукції, аналіз цін	1. Узагальнюючий аналіз стану ринкової кон'юнктури ринку; 2. Аналіз кон'юнктури ринку конкретного товару	Економічний, фінансовий, виробничий, технічний ефект
Постачальники та посередники	коефіцієнт участі постачальника в кооперованих поставках, коефіцієнт якості продукції, коефіцієнт ритмічності поставки, коефіцієнт конкуренто-спроможності, коефіцієнти платоспроможності та фінансової стійкості	1. Аналіз фінансово-господарську діяльність постачальника, посередника; 2. Аналіз репутаційної складової діяльності постачальника, посередника; 3. Прогнозний аналіз переваг співробітництва з упорядкованими альтернативами	Економічний, фінансовий ефект
Товар	коефіцієнт укладання договорів, коефіцієнт виконання договорів, загальний коефіцієнт МТЗ; непрямі показники якості продукції, товарів, робіт, послуг; коефіцієнт рівня поновлення продукції, товарів, робіт, послуг	1. Оцінка ризику незатребуваності випущеної продукції, товарів, робіт, послуг; 2. Аналіз якості та ступеня оновлення продукції, товарів; 3. Аналіз конкурентоспроможності випущеної продукції, товарів, робіт, послуг; 4. Оцінка типу розвитку продукції, робіт, послуг на основі теорії життєвого циклу	Фінансовий, виробничий, ресурсний, соціальний, екологічний, інноваційний ефекти
Виробництво та продажі	загальний коефіцієнт використання виробничої потужності, коефіцієнти інтенсивності завантаження, екстенсивності завантаження, виконання плану з асортименту, коефіцієнт середнього відсотка, коефіцієнт виконання плану з асортименту за позиціями, обсяг випуску продукції у вартісному вираженні, фондомісткість, фондovіддача, фондорентабельність, матеріаломісткість, матеріалovіддача, собівартість продажів, рентабельність продажів, коефіцієнт сезонності, коефіцієнти ритмічності поставки та продажів	1. Аналіз використання виробничої потужності; 2. Аналіз динаміки виробництва та продажу; 3. Аналіз номенклатури та асортименту продукції, робіт, послуг, що випускається; 4. Аналіз ритмічності та сезонності виробництва та продажу продукції, товарів, робіт, послуг; 5. Виявлення резервів зростання обсягу випуску та продажу продукції, товарів, робіт, послуг; 6. Аналіз збутової діяльності організації; 7. Аналіз показників оцінки ефективності виробничо-збутової діяльності	Економічний, фінансовий, виробничий, технічний, ресурсний, соціальний, екологічний, інноваційний ефекти

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 – Організаційна схема стратегічного економічного аналізу компанії у процесі його проведення та розподілу відповідальності за досягнення цільових ефектів

Координатор	Менеджер зі стратегічного розвитку				
Організатори аналізу	Керівник служби маркетингу	Керівник служби постачання	Директор з виробництва	Фінансовий директор	Керівник групи стратегічного розвитку
Об'єкти аналізу	Аналіз ринку, споживачів, просування товарів, робіт, послуг, виробництва та продаж	Аналіз постачальників та посередників	Аналіз товару	Аналіз цін	Аналіз конкурентів
Виконавці	Дирекції виробничих дивізіонів, бухгалтерія, служба збуту	Дирекції виробничих дивізіонів, бухгалтерія	Служба маркетингу, служба збуту	Бухгалтерія	Фінансові служби
Закріплення посадових обов'язків за формуванням інформації щодо об'єктів аналізу	Аналіз стану ринкової кон'юнктури ринку, конкретного товару; оцінка рівня попиту; аналіз споживчої структури; оцінка платоспроможності покупців; аналіз пропускної спроможності каналів просування товарів, робіт, послуг; аналіз ефективності функціонування каналів просування	Аналіз фінансово-господарську діяльність постачальника, посередника; аналіз репутаційної складової діяльності постачальника, посередника; прогнозний аналіз переваги співпраці	Оцінка ризику незатребуваності випущеної продукції, товарів, робіт, послуг; аналіз якості, оновлення та конкуренто-спроможності випущеної продукції, товарів, робіт, послуг	Аналіз адекватності політики ціноутворення; оцінка ефективності застосовуваних організацією знижок для покупців; аналіз структури цін на продукцію, що продається, товари, роботи, послуги	Аналіз ринку та структури конкуренції; аналіз фінансового становища організацій – конкурентів; аналіз результативності маркетингової діяльності;
Цільові ефекти стратегічного управління	Фінансовий, виробничий, ресурсний, соціальний, екологічний, інноваційний	Економічний, фінансовий	Фінансовий, виробничий	Економічний, фінансовий, ресурсний	Економічний, виробничий