


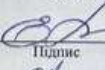

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління ефективністю функціонування підприємства
Назва теми
(на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр ДРМН.013670.01.20.ПЗ

Виконав студент 5 курсу, група МО(н)зс-5  Олександр ПАВЛИЩУК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник к.е.н., доцент  Ольга БАКАЛОВА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер  Олена КОСТЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту  Ніла ТЮРИНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчальний центр заочно-дистанційної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

"15" 02 2024р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУРОБОТУПавлищук Олександр Ігорович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління ефективністю функціонування підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доц. кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024 р. № 8 дод. бд

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 20 червня 2024 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА. 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л. 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Критерії класифікації ефективності діяльності підприємства. 2. Основні показники ефективності функціонування підприємства. 3. Рушійні фактори використання процесного підходу до управління ефективністю функціонування підприємства.

4. Групи показників для оцінювання ефективності управління функціонування підприємства. 5. Основні техніко-економічні показники роботи ФОП Толстигін І. Л. за 2021-2023 рр. 6. Показники ліквідності для ФОП Толстигін І. Л. за період 2021-2023 рр. 7. Динаміка показників ліквідності для ФОП Толстигін І. Л., за період 2021-2023 рр. 8. Динаміка оборотного капіталу ФОП Толстигін І. Л., за період 2021-2023 рр. 9. Оцінювання факторів зовнішнього макросередовища на діяльність ФОП Толстигін І.Л. 10. Оцінка основних факторів зовнішнього мікросередовища на діяльність ФОП Толстигін І.Л. 11. Фактори внутрішнього середовища ФОП Толстигін І.Л. 12. SWOT-аналіз ФОП Толстигін І. Л. 13. Аналіз складу й структури майна ФОП Толстигін І. Л., тис.грн. 14. Показники рентабельності ФОП Толстигін І.Л., 2021-2023 рр. 15. Основні проблем в управлінні підприємством. 16. Рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємства.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіш О.М.		

7. Дата видачі завдання лютий 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2024	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2024	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	Виконано
9.	Підготовка висновків	червень 2024	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	Виконано

Студент

Підпис

Олександр ПАВЛИЩУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ольга БАКСАЛОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Павлишук О.І. Управління ефективністю функціонування підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Дипломна робота бакалавра: 55 с., 10 рисунків, 7 таблиць, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ; ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ.

Досліджено теоретико-методичні основи щодо управління ефективністю функціонування підприємства. Розглянуто економічну сутність поняття ефективності функціонування підприємства. Досліджено сучасні тенденції управління ефективністю функціонування підприємства. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання управління ефективністю функціонування підприємства.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ФОП ТОЛСТИГІН І.Л. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено оцінку ефективності системи менеджменту на підприємстві. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП ТОЛСТИГІН І.Л. Проведено аналіз ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Виявлення основних проблем в управлінні ФОП ТОЛСТИГІН І.Л. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності роботи досліджуваного підприємства.


_____ підпис

20

серпень
_____ дата

2024 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Економічна сутність поняття ефективності функціонування підприємства.....	7
1.2 Сучасні тенденції управління ефективністю функціонування підприємства.....	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання управління ефективністю функціонування підприємства.....	18
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.....	23
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних фінансово-економічних показників.....	23
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві.....	28
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	31
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.....	38
3.1 Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	38
3.2 Виявлення основних проблем в управлінні підприємством.....	44
3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємства.....	46
ВИСНОВКИ.....	50
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

У сучасних умовах економічної невизначеності та високої конкуренції ефективне управління підприємством стає критично важливим фактором його успіху та виживання на ринку. Постійне зростання складності бізнес-середовища, швидкі зміни технологій та зростаючі вимоги споживачів вимагають від підприємств адаптивності, інноваційності та високого рівня операційної ефективності. У зв'язку з цим, управління ефективністю функціонування підприємства набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність та забезпечити стійке зростання.

Особливо важливою ця тема є для українських підприємств, які стикаються з додатковими викликами, такими як економічна нестабільність, зміни у законодавчому полі та недостатність інвестицій. Дослідження методів та інструментів управління ефективністю функціонування підприємств сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, покращенню фінансових показників та зміцненню позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, вивчення та впровадження ефективних управлінських практик є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємств та їх стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства досліджували у своїх працях Адонін С. В., Байрачна О. К., Ачкасова Л. М., Битов В. П., Зайченко К. М., Єпіфанова І. М., Костін Ю. Д., Кулаков В. І., Пашкова А. В., Салабай В. О., Савицька О. М., Саричева М. О. та інші.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю функціонування підприємства.

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління ефективністю функціонування ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

Завданням дослідження є:

- розглянути економічну сутність поняття ефективності функціонування підприємства;
- дослідити сучасні тенденції управління ефективністю функціонування підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання управління ефективністю функціонування підприємства;
- ознайомитись з діяльністю ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.;
- розрахувати основні фінансово-економічні показники ДП ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.;
- провести аналіз ефективності діяльності досліджуваного ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.;
- виявити основні проблеми в управлінні ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності роботи досліджуваного підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність поняття ефективності функціонування підприємства

Ефективність — комплексне економічне поняття, що відображає взаємозв'язок між досягнутими результатами та використаними для їх досягнення ресурсами. Поняття ефективності має різний зміст і не має універсального визначення. В цілому ефективність включає комплексну міру продуктивності використання різноманітних ресурсів під час господарської діяльності підприємства. Головною характеристикою ефективності є одержання позитивних результатів діяльності, які спрямовані на досягнення цілей окремого підприємства та в цілому суспільства.

У сучасних умовах, зокрема через економічні кризи та зміни законодавства, достатня кількість підприємств може зазнати збитків у результаті свого функціонування. Досить важливим є вміння розрізнати поняття «ефективність» і «результативність». Термін «результативність» вказує на досягнення певних результатів роботи підприємства, незалежно від їх позитивного чи негативного характеру. Тому вживання терміну «результативність» більш доречно у тих випадках, коли суб'єкт господарювання зазнав фінансових збитків.

На думку Л.М.Докієнка [1]: «ефективність пояснює відношення результату виробництва до витрат на його отримання, а збільшення цього співвідношення розглядається як підвищення ефективності виробництва». На думку І.О.Герашенка [2]: «ефективність полягає у співвідношенні суспільної користі та затрат суспільної праці, що її забезпечує».

В економічній енциклопедії О.В. Березін дає таке визначення ефективності [3]: «Ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту та інших аспектів, які визначаються як відношення ефекту чи результату до витрат, що забезпечили цей результат».

Термін «ефект» вказує на досягнутий результат у різноманітних формах прояву, наприклад матеріальній, грошовій, соціальній тощо. В.Г. Пасічник в [4] вважає, що: «змістовне тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивною закономірністю економії робочого часу, яка є основною субстанцією багатства і мірою витрат, необхідних для його накопичення і використання суспільством. Підвищення ефективності виробництва варто розглядати як особливу форму цього права...».

Визначення поняття ефективності, яке використовується низкою вітчизняними науковцями, дає В. Алексєєнко в [5]: «категорія ефективності – це ефективність певної дії або процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що є результатом цього процесу».

Науковці в [6] розрізняють категорії «ефективність» та «результативність», оскільки ці два терміни не збігаються, а доповнюють одне одного. Хоча результативність частково включає показники економічної ефективності для оцінки ступеня досягнення цілей досліджуваного підприємства, це видно з відповідних співвідношень (формули 1.1, 1.2):

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{ефект}}{\text{ресурси або витрати}}; \quad (1.1)$$

$$\text{Результативність} = \frac{\text{результат}}{\text{ресурси або витрати}}; \quad (1.2)$$

У загальному вигляді ефективність діяльності підприємства можна розглядати як залежність між ціною продукції, її собівартістю та якістю. Ці відносини можна описати наступним законом на ринку: підвищення якості

товару може призвести до подорожчання товару та зростання ціни. При цьому важливо, щоб темпи зростання вартості товару залишалися нижчими за темпи зростання цін. Якщо присутній зворотний процес, то це може свідчити про зменшення ефективності діяльності підприємства [6].

Підвищення ефективності виробництва на підприємстві можливе насамперед за рахунок підвищення якості продукції та зниження витрат на її одиницю. Оптимізація організаційних процесів та впровадження новітніх технологій призводить до зниження собівартості продукції та підвищення якості продукції.

Ефективність виробництва є складним і багатогранним процесом, оскільки включає багато аспектів і передбачає раціональне використання низки ресурсів, таких як робоча сила, знаряддя праці, засоби праці. Ефективність можна підвищити за рахунок раціонального управління цими ресурсами та оптимізації виробничих процесів.

Виробничі засоби і персонал підприємства використовуються для виготовлення необхідної продукції та надання різноманітних видів послуг. Під цим виробництвом розуміється споживання живої праці (робітників) і матеріальних ресурсів (засобів виробництва), що призводить до певного результату або результату виробництва.

Згідно з цією концепцією, ефективність виробництва визначається ступенем оптимального використання наявних ресурсів і рівнем знань для виробництва більшої кількості одного продукту без втрати здатності виробляти певну кількість іншого продукту.

Оскільки виробничий процес включає економічні, технічні й соціальні аспекти, визначаються різноманітні форми ефективності виробництва. В проаналізованих джерелах виділяють такі види ефективності, як економічна, технічна й соціальна. Отже, ефективність виробництва має різні форми прояву та аспекти.

Таким чином, ефективність виробництва може бути по-різному представлена та може використовуватися в різних формах для аналітичної оцінки та прийняття раціональних управлінських рішень. У зв'язку з таким різноманіттям концепцій і підходів до ефективності, стає важливим розрізняти та класифікувати її види за різними критеріями. Кожен із різновидів ефективності може знайти своє використання в системі управління в залежності від конкретних завдань і контексту.

Такого виду систематизація дає можливість краще розуміти, аналізувати та керувати виробничими процесами на підприємстві, а також допомагає визначити, який із аспектів ефективності є для підприємства найважливішим за конкретних обставин (таблиця 1.1) [7].

Таблиця 1.1 – Критерії класифікації ефективності діяльності підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Ефективність
1	Наслідок отриманих результатів	економічна, соціальна, соціально-економічна
2	Характер здійснюваних витрат	застосовуваних ресурсів, витрат
3	Вид господарської діяльності	виробничої діяльності, торговельної діяльності, банківської діяльності, страхової діяльності, інші
4	Рівень об'єкта господарювання	економіки в цілому, галузі, об'єднання підприємств, структурного підрозділу підприємства, виробництва окремих видів продукції
5	Рівень оцінювання	рівня суспільства, рівня суб'єкта підприємництва (господарювання)
6	Умови оцінювання	реальна, розрахункова
7	Ступінь збільшення ефекту	первинна, мультиплікаційна, синергічна
8	Мета визначення	абсолютна, порівняльна
9	Місце одержання ефекту	локальна (комерційна), народногосподарська
10	Тип процесу	виробничих процесів, управління, інвестиційної діяльності, інноваційної діяльності, маркетингової діяльності, фінансової діяльності, інші

Класифікація ефективності за отриманими результатами є важливим кроком в оцінці різних аспектів діяльності досліджуваного підприємства. Відповідно до цієї класифікації поділяють такі основні види ефективності:

1 Економічна ефективність – визначається результатами виробництва з точки зору собівартості та прибутку підприємства; включає такі показники: зростання продуктивності праці, зменшення собівартості продукції, зростання прибутку, зниження собівартості продукції тощо. Важливе значення для забезпечення фінансової стійкості та прибутковості підприємства має саме економічна ефективність.

2 Соціальна ефективність – здійснюється оцінка впливу діяльності підприємства на такі соціальні аспекти: умови праці, екологічна безпека, рівень життя населення тощо. Також сюди входять показники покращення соціальних умов та добробуту споживачів.

3 Соціально-економічна ефективність – поєднуються попередні два аспекти; відображається узагальнений вплив діяльності підприємства на економічні та соціальні аспекти.

Також необхідно враховувати те, що функціонування підприємства може спричинити негативні соціальні наслідки, наприклад, погіршення умов життя населення або забруднення навколишнього середовища. Саме тому вирішення питань соціальної відповідальності, вироблення виваженого підходу щодо досягнення економічної та соціальної ефективностей залишається актуальним завданням для багатьох підприємств.

Дійсно, соціальну ефективність не завжди можна виміряти конкретними кількісними показниками, бо вона часто включає різні аспекти, які не представлені фінансовими показниками. Проте деякі показники та коефіцієнти можуть бути важливими при оцінюванні соціальної ефективності, одним із яких є частка прибутку підприємства, спрямованого на благодійність, соціальні ініціативи тощо у загальному обсязі чистого прибутку.

Цей показник показує, яку частину доходів суб'єкт господарювання витрачає на соціальну діяльність і благодійність. Висока частка прибутку, спрямована на соціальну діяльність, свідчить про те, що підприємство усвідомлює свою відповідальність перед суспільством і витрачає частину своїх ресурсів на покращення якості життя населення та соціальних умов.

Економічна продуктивність підприємства в основному залежить від технологічності виробництва, котра визначає, як ефективно використовуються техніко-технологічні ресурси досліджуваного підприємства. Цей показник відображає найкращу реалізацію технічних можливостей підприємства та виробничу діяльність.

Технологічна ефективність включає в себе різні аспекти, а саме:

1 Використання новітніх технологій: застосування інноваційних технологій дозволяє підвищити продуктивність на підприємстві і зменшити витрати підприємства.

2 Оптимізація виробничих процесів: детальне планування та управління виробничими процесами на підприємстві призводить до ефективного використання ресурсів і скорочення непотрібних витрат.

3 Ефективне використання матеріалів та енергії: ефективне використання енергії і матеріалів допомагає знизити витрати виробництва і позитивно впливає на екологічні показники підприємства.

4 Модернізація обладнання: оновлення застарілого обладнання на більш продуктивне та більш енергоефективне підвищує технологічну ефективність.

Забезпечення ефективності охорони навколишнього середовища є запорукою сталого розвитку підприємства та збереження навколишнього середовища. Дотримуючись екологічних стандартів і впроваджуючи екологічно чисті методи виробництва, підприємство має змогу зменшити негативний вплив на природу та може сприяти створенню екологічно-безпечного середовища для своїх працівників й в цілому суспільства.

Соціальна ефективність також дуже важлива, оскільки діяльність підприємства повинна впливати на якість життя громади, в якій підприємство функціонує. Соціально-відповідальні підприємства зосереджуються на безпеці та умовах праці, стимулюють можливості для зростання працівників професійно, створюють нові робочі місця та сприяють покращенню якості життя всього суспільства.

Тому технологічна, екологічна та соціальна ефективності взаємодіють між собою, доповнюють одна одну, сприяють сталому розвитку та оптимальному функціонуванню підприємства.

1.2 Сучасні тенденції управління ефективністю функціонування підприємства

Дослідження наукових джерел за темою дипломної роботи дозволило сформулювати сучасні переваги управління ефективністю підприємства, три з яких є: толерантність (здатність), превентивність (випередження), компетентність (знання). Врахування цих переваг, на думку багатьох вчених, забезпечує ефективність функціонування підприємства.

Як складні соціально-економічні системи підприємства мають велику кількість взаємопов'язаних компонентів, дія яких підпорядкована закономірностям та об'єктивним закономірностям розвитку організації. В [8] зазначається: «У науці управління поширеним є один із законів організаційних систем – закон стійкості, в основу якого покладено принцип гомеостазу – властивості системи зберігати в процесі взаємодії із середовищем значення суттєвих змінних у певних межах». Згідно з цим законом кожне підприємство прагне до самозбереження шляхом використання всього власного потенціалу». При цьому важливі характеристики діяльності підприємства, масштаби його потенціалу, сегменти бізнесу, а також сила тиску зовнішніх факторів.

Сьогодні для забезпечення ефективності функціонування підприємства поширеною є думка про необхідність враховувати вплив дестабілізуючих факторів і відповідно реагувати на ці фактори. У цьому випадку підприємства повинні використовувати профілактичні та адаптаційні заходи.

Сучасна тенденція розуміння передумов ефективності функціонування підприємства полягає в тому, що адаптація до зовнішнього середовища є основною умовою їх існування в ринковому середовищі. Адаптація підприємства до змін в екзогенному середовищі характеризується певною валентністю, її межа залежить від наявного потенціалу. Низька валентність свідчить про здатність подолати лише часткову зміну окремих детермінант. Отже, відповідно до сучасної моделі ефективного управління підприємство має постійно пристосовуватись до змін в екзогенному середовищі, тобто притримуватися принципу динамічної рівноваги.

Превентивний характер системи управління ефективністю функціонування компанії вимагає зайняти проактивну позицію, тобто підготовка до забезпечення оперативної ефективності, та інтерактивну, тобто перешкоди, що перешкоджають досягненню ефективності. Активна позиція заснована на використанні сильних сторін компанії відповідно до можливостей, які надає екзогенне середовище. Активна позиція підприємства вимагає здійснення заходів щодо підтримки діяльності в різних функціональних сферах його діяльності.

Загалом на сучасному етапі для підприємств характерні нестійкі зміни як виклик для досягнення ефективності діяльності [9]: «Тому якщо в процесі соціально-економічного розвитку підприємства зміни зовнішніх умов перевищують його адаптивні здатності, то виникає ситуація стійкого дисбалансу і напруженості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Це може привести до його кризового, критичного і навіть катастрофічного стану підприємства, тобто з'являється загроза його економічній безпеці й виживанню».

Отже, адаптація потенціалу підприємств дозволяє більшості з них досягти ефективності в зовнішньому середовищі. Поширені заходи адаптації сьогодні

включають виробництво оновлених товарів, процеси реорганізації та пошук прибуткових ринків збуту. Проте в сучасних умовах практика управління підприємствами (воєнна ситуація в країні, демографічні тенденції) використовуються специфічні шляхи забезпечення ефективності функціонування підприємства у вигляді природної реакції на макроекономічні зміни, наприклад, скорочення штату, здачу майна в оренду, тіньові заходи тощо.

Процеси глобалізації та цифровізації призвели до зміни парадигми, щоб наголосити на відносинах між виробником і споживачем, роблячи акцент на споживачі. В результаті виникає об'єктивна необхідність проведення глибокої реконструкції для забезпечення ефективності функціонування підприємства. Зарубіжний досвід показує, що [10]: «зволікання і спроби обійтися без істотних змін призвели до зникнення кожної четвертої компанії зі списку 500 провідних корпорацій».

Стратегічний підхід стає важливим у контексті вивчення вітчизняних пріоритетів управління ефективністю функціонування підприємства. Низка аналітиків вважає, що вітчизняний ринок увійшов у стадію, коли відсутність визначеної стратегії ускладнює досягнення підприємствами ефективності.

На сьогодні превентивний характер управління ефективністю функціонування підприємства забезпечується використанням засобів моніторингу, що означає відслідковування, фіксацію та визначення тенденцій зміни зовнішніх факторів. Аналітика та емпіричні дані, отримані в результаті стратегічного моніторингу, є першою передумовою для визначення методів адаптації підприємства до зовнішнього середовища з метою досягнення операційної ефективності. Моніторинг екзогенного середовища забезпечує своєчасне реагування підприємства на зовнішні виклики та створення превентивних заходів управління. У результаті такого стратегічного моніторингу створюються сигнальні інформаційні масиви, які узагальнюють

інформацію про можливі проблемні ситуації та нові перспективи для забезпечення власної ефективності підприємства.

Використання системи моніторингу на підприємстві дозволяє реалізовувати такі управлінські завдання:

- актуалізація емпіричних знань про стан екзогенного середовища;
- первинна діагностика ринкової ситуації;
- зниження рівня невизначеності на підприємстві;
- діагностика відхилень стану екзогенного середовища від очікуваного розвитку.

Таким чином, управління ефективністю функціонування підприємства базується на сучасних методах внутрішнього організаційного менеджменту та принципах гармонійної взаємодії підприємства із його зовнішнім середовищем.

У середині 1990-х років парадигма управління ефективністю функціонування підприємства почала базуватися на системі збалансованих показників (BSC). BSC зміщує фокус процесу оцінки ефективності підприємства на головний стратегічний напрямок, аналізуючи чотири перспективи: клієнтів, фінанси, внутрішні бізнес-процеси та потенційні можливості. Ця система показує причинно-наслідковий зв'язок між елементами підприємства і таким чином будує стратегічні карти.

Сьогодні найбільш ефективним інструментом управління ефективністю функціонування підприємства є метод «шість сигм», який орієнтований на невеликі операційні процеси та їх поступове, а не глобальне, вдосконалення. Як показує практика, найбільшого успіху досягають компанії, які поєднують згадану методологію з іншими методами управління ефективністю функціонування підприємства.

Іншим методом, який використовується для забезпечення ефективності підприємства, є система планування ресурсів підприємства (ERP) [11]: «Досвід застосування систем ERP на виробничих підприємствах давав позитивний результат, проте він не був масовим і не забезпечував абсолютної ефективності та продуктивності процесі».

Також у практиці сучасних підприємств популярною стала система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також методика оптимізації функціонування підприємства, яка ґрунтується на порівнянні (Benchmarking).

Сучасні тенденції свідчать про активне використання процесного методу (BRM) з метою забезпечення ефективності функціонування підприємств. В [12] вказано: «BRM не прирівнюється до технологічного інструментарію чи ініціативного проекту в царині бізнес-процесів, тут мова ведеться про зміну погляду на управління підприємством з позиції ефективного та продуктивного управління бізнес-процесами, причому персонал є серцевиною процесного управління».

Аналізуючи передумови, що визначають потребу використання процесного менеджменту на підприємстві, можна узагальнити рушійні фактори та механізми, що впливають на його використання (Додаток А, табл. А.1).

На практиці, коли виявлено кілька рушійних факторів, дослідження факторів і причин є досить важливим завданням, оскільки компанії часто мають справу лише з симптомами. Загальна схема етапів використання BRM:

- 1) визначення стратегії компанії, стратегічних цілей, зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, наявності мотивацій в усіх учасників;
- 2) архітектура процесу шляхом створення системи правил та відповідних інструкцій;
- 3) розуміння шляхом створення розуміння існуючого середовища бізнес-процесів підприємства;
- 4) визначення усіх потенційних варіантів нових процесів за допомогою імітаційного моделювання.

Сучасна концепція операційної ефективності включає врахування структурних і кадрових аспектів. У рамках структурного підходу створюються якомога більш сприятливі умови для досягнення підприємством його визначених цілей. В рамках кадрового підходу вживаються заходи щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства. В [13] вказано, що: «серед

наукових підходів до організаційного розвитку найбільшого поширення набули концепції розвитку підприємства через зміну його структури, тобто взаємозв'язків між окремими сферами бізнесу, відділами та підрозділами підприємства».

Таким чином, основними характеристиками сучасних тенденцій щодо забезпечення ефективності функціонування підприємства є довгостроковість, активне впровадження інновацій, акцентування уваги на основних складових роботи підприємства, максимальне використання компетенцій працівників підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання управління ефективністю функціонування підприємства

Оцінка системи управління економічною діяльністю підприємства включає питання вибору методології, на основі якої вона має бути реалізована [14]. Ефективність як показник ефективності виробництва характеризується розміром ефекту, отриманого на одиницю сукупних ресурсів, що використовуються для всього підприємства, а зміст поняття «ефективність» виявляється в системі необхідних для управління показників. [15]. Різноманітні показники системи управління ефективністю підприємства дозволяють зосередитися в першу чергу на напрямках, які потребують змін, і підтримувати інші напрямки на необхідному рівні, а сама система дозволяє здійснювати управління всіма видами ресурсів підприємства, доходами та витратами, потенціалом компанії.

Пухова А.А. виділяє три загальні напрями, за якими визначається ефективність в [14]: «оцінка ефективності управління підприємством на макрорівні державою; оцінка ефективності управління підприємством для визначення його привабливості як майбутнього об'єкта інвестування; оцінка

ефективності управління виробництвом з метою оптимізації стратегії управління». Останній напрямок представляє найбільший інтерес, оскільки в рамках цього напрямку в першу чергу вивчається ефективність використання ресурсів підприємства.

Салабай В.О. та Савицька О.М. в [16] вважають, що: «основні показники ефективності функціонування підприємства це:

- показники ефективності використання трудових ресурсів;
- показники ефективності використання матеріальних ресурсів;
- показники ефективності використання основних виробничих фондів (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Основні показники ефективності функціонування підприємства

Система оцінювання ефективності використання виробничих ресурсів повинна включати [17]: «показники продуктивності праці, фондівдачі, матеріаловідачі і т.д. До групового показника ефективності виробництва можуть входити [18]: «показники вдосконалення технології виробництва; показники організації праці на підприємстві; показники ефективності виробництва; показники управління виробничим процесом; показники раціонального функціонування основних фондів».

Кожне підприємство націлене на максимізацію прибутку, тому для успішного бізнесу важливо не лише виробляти продукцію, а й успішно її продавати [19]. Як результативні показники при визначенні ефективності управління підприємством варто використовувати показники валової продукції, чистого прибутку та чистого доходу від реалізації продукції [20].

Пілат А.К. та Гаватюк Л.С. в [21] вважають, що: «виявлення тенденцій розвитку, пропонування керівництву підприємства шляхів удосконалення діяльності, звернення уваги на помилки в господарській діяльності, аналіз та моніторинг доходів і прибутковості підприємства, а також знаходження постійних резервів зростання прибутку, що дозволить ефективно працювати підприємству в цілому».

Дослідження джерел [20, 23, 17, 24] показали, що існує низка показників, які дозволяють визначити ефективність функціонування та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Автори в [20, 23, 17, 24] виділяють найважливіші з них:

- «- показники рентабельності: чиста рентабельність, рентабельність до оподаткування, рентабельність активів, дохід від реалізації;
- показники грошового потоку: грошовий потік від операційної діяльності, грошовий потік від фінансування, грошовий потік від інвестицій;
- показники заборгованості: відношення заборгованості до активів, відношення заборгованості до власного капіталу;
- показники ефективності: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності виробничих запасів;
- показники ринкової вартості: вартість капіталу, балансова вартість, оцінка власного капіталу та балансової вартості».

Лук'яновець Н.М., Олійник А.С. та Вельбой М.Б. відмічають, що показники для оцінювання економічної ефективності управління персоналом свідчать про те, що вони спрямовують працівників на раціональне використання робочого часу, виконання планових завдань, удосконалення

організації праці, поліпшення виробництва і порядку. Показниками управління ефективністю персоналу виступають [25]:

- «- оцінка відмінностей у результативності персоналу;
- співвідношення фонду оплати праці підрозділів підприємства до загальної чисельності персоналу цих підрозділів;
- співвідношення результатів їх роботи та витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами».

Підвищення продуктивності праці, виконання всіх планів виробництва і реалізації продукції, зростання прибутку та рентабельності підприємства є тими показниками, що відображають економічну ефективність управління персоналом і рівень управління підприємством.

У теорії і практиці менеджменту, як відмічають Г.О.Селезньова та І.Я.Іпполітова, запропоновано систему показників, що характеризують ефективність управлінської праці. В більшості джерел, виділяють такі групи показників для оцінювання ефективності системи управління підприємством. Це [26]:

«- показники, що визначають ефективність системи управління та які відображаються через кінцеві результати діяльності підприємства та витрати на управління;

- показники, що характеризують рівень організації структури управління підприємством та її ефективність. Структурні показники включають: побудову системи управління за підрозділами, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і обов'язків;

- показники, що характеризують організацію процесу управління та їх зміст, включаючи досягнуті результати або витрати на управлінську діяльність. Сюди включають такі показники апарату управління, як: продуктивність, гнучкість, економічність, адаптивність, ефективність, надійність і т.д.».

Підводячи підсумки розглянутих підходів та методів оцінювання ефективності управління, рекомендується відобразити їх за схемою, що представлена в Додатку Б, Рисунок Б.1 [17].

Стельмащук В.В. та Смолич Д.В. в [27] вважають, що: «досягнення високої ефективності управління можливе шляхом постійного вдосконалення методів і прийомів управління, оскільки застосування одних і тих же методів може призвести до стагнації підприємства».

Таким чином, відсутня єдина методика для знаходження показників управління основними засобами, матеріальними, трудовими чи фінансовими ресурсами підприємства.

Вважаємо, що оцінку управління функціонування підприємства у межах ресурсного потенціалу чи будь-якої складової доходів чи витрат підприємства не потрібно перенасичувати значною низкою показників, а варто визначити декілька показників ефективності, які є найбільш поширені в працях авторів, що аналізувались в поточному розділі.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних фінансово-економічних показників

Досліджуване в дипломній роботі підприємство - ФОП Толстигін І.Л. ФОП розташовано в місті Хмельницькому за такою адресою: вул. Старокостянтинівське шосе, 2/1 Б. ФОП засновано в 2010 році засновником Толстигіним І.Л.

ФОП Толстигін І. Л. – це торговельне підприємство [28], діяльність якого здебільшого представлена роботою Салону домашнього інтер'єру - «Art de Vivre».

Салону домашнього інтер'єру займається такими видами діяльності [28]:

- «в сфері торгівлі та реклами: роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами з відкриттям власних торговельних мереж; організація ярмарок, аукціонів, виставок – продаж; розробка, виготовлення та розміщення реклами;

- в галузі будівництва: розробка та виготовлення проектно-кошторисної документації та здійснення архітектурно-художнього проектування; будівельні, будівельно-монтажні, оздоблювальні та ремонтні роботи; художньо-оформлювальні, дизайнерські та реставраційні роботи; здійснення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт;

- в галузі виробництва: виготовлення поліграфічної продукції; видавнича та редакційна діяльність;

- в галузі транспортних послуг: здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів всіма видами транспорту; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів».

Управління підприємством здійснюється відповідно до схеми, представленої на рисунку 2.1.

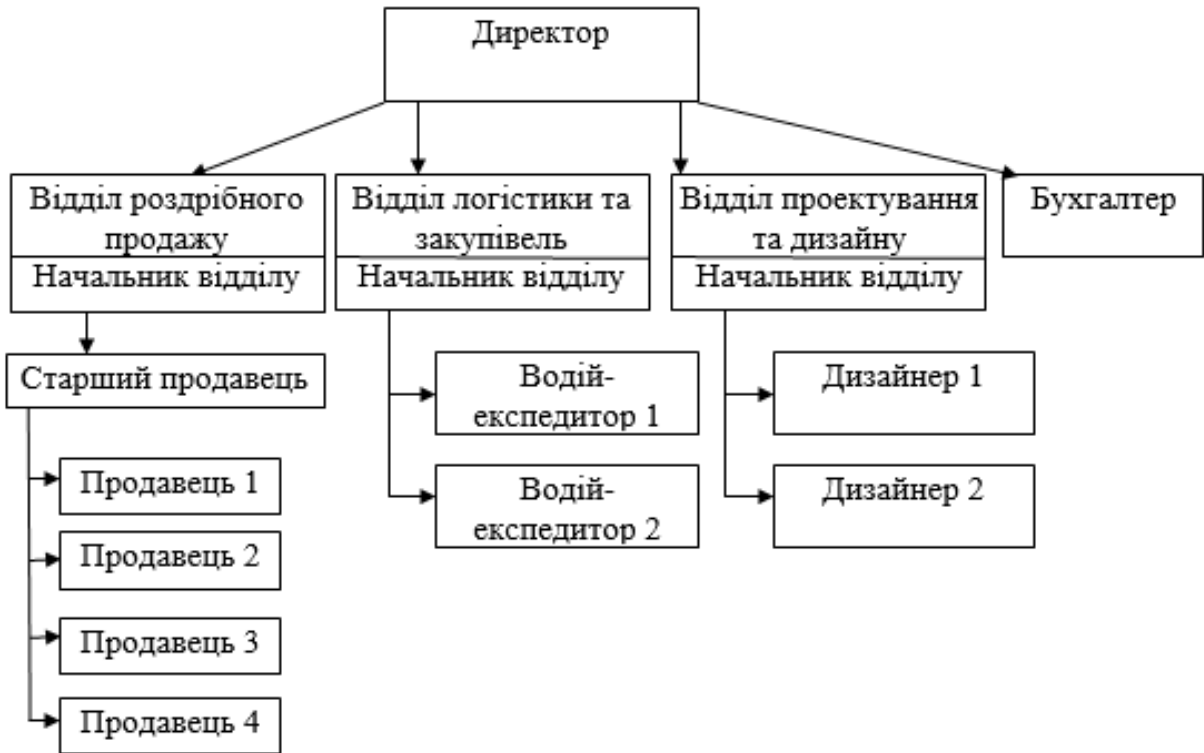


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ФОП Толстигін І. Л. [28]

ФОП Толстигін І.Л. пропонує досить широкий асортимент товарів та послуг:

- покриття для підлоги;
- двері;
- ковані вироби;
- оздоблювальні матеріали;
- будівельні матеріали;
- плитка;
- кріплення;
- текстиль;
- карнизи та штори;
- декор;

- світлотехнічна продукція [28].

ФОП Толстигін І.Л. спеціалізується на продажу шпалер. Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» співпрацює з постачальниками шпалер таких країн: Бельгія, Італія, США, Швеція, Франція, Німеччина, Великобританія, Нідерланди. Різноманітна асортиментність продукції складається більше ніж 500 каталогів, в яких понад 20000 зразків шпалер на будь-який смак.

Перелік товарів, які входять до кожної асортиментної групи, більш детально представлено на сайті досліджуваного підприємства [28]. Салон домашнього інтер'єру здійснює продаж товарів здебільшого в роздріб.

Техніко-економічні показники є важливими інструментами для аналізу діяльності підприємства і тому аналіз підприємства розпочнемо саме з нього. Техніко-економічні показники дозволяють здійснити оцінку ефективності роботи підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основні техніко-економічні показники ФОП Толстигін І.Л. за 2021-2023 рр. представлено в таблиці В.1 Додатку В.

З таблиці В.1 Додатку В визначимо наступні тенденції господарської діяльності ФОП Толстигін І.Л.: чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг ФОП Толстигін І.Л. в 2022 році порівняно із значенням 2021 року зменшився на 5990 тис.грн. (17 %), а в 2023 році цей показник мав позитивну тенденцію – зріс на 1642 тис.грн. (5,7 %). 2022 рік був складним періодом в тому числі і для досліджуваного підприємства через повномасштабне вторгнення. Але вже в 2023 році чистий дохід хоч і не зрівнявся з розміром чистого доходу 2021 року, але вже мав зростання, що є однозначно позитивним моментом при аналізі ефективності функціонування підприємства і вказує на підвищення прибутковості досліджуваного підприємства.

У вигляді діаграми на рисунку 2.2 представлено динаміку показника чистого доходу ФОП Толстигін І.Л.

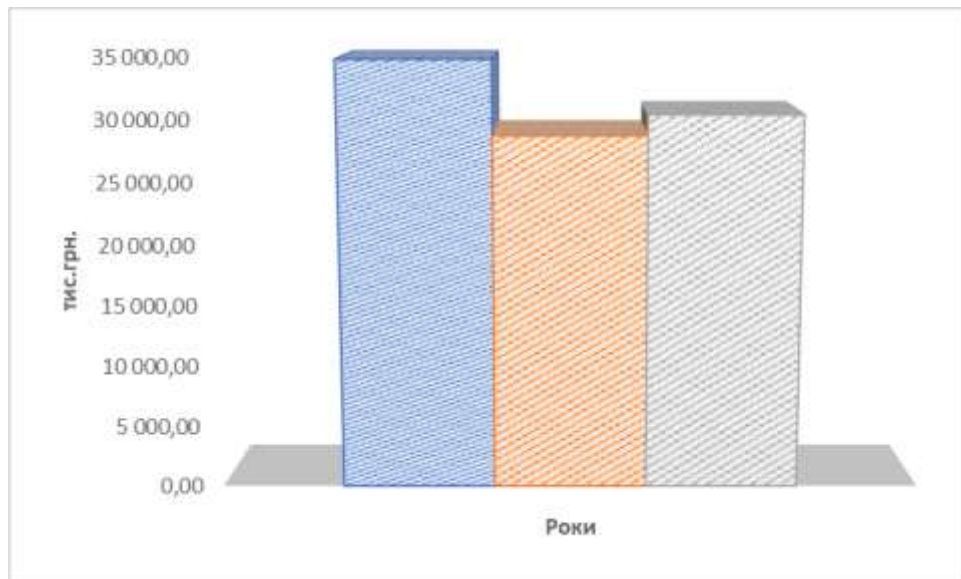


Рисунок 2.2 – Тенденція зміни показника чистого доходу
ФОП Толстигін І. Л., за період 2021-2023 рр.

Збільшення кількості працівників навіть на 1 працівника може свідчити про розширення діяльності підприємства і може бути обумовлене тим, що відбулось зростання обсягів виробництва та обслуговування ринку. ФОП Толстигін І.Л. є невеликим підприємством, де працює 12 осіб станом на 2023 рік. Кількість працюючих за досліджуваний період коливалась від 8 осіб (у 2021 році) до 12 осіб (у 2023 році). В 2022 році кількість працюючих склала 14 осіб, тобто в порівнянні з попереднім роком відбулось зменшення на 2 особи. Таким чином, продуктивність праці персоналу також зменшилась у 2023 році порівняно з попереднім роком. Представимо динаміку останніх двох показників у вигляді діаграми (рисунок 2.3).

При цьому абсолютний розмір прибутку не завжди дає змогу робити висновок про рівень ефективності функціонування підприємства. Тому для оцінювання ефективності функціонування підприємства використовують показник рентабельності. На рисунку 2.4 у вигляді діаграми представлено динаміку показника рентабельності.

Рентабельність досліджуваного підприємства мала різну тенденцію: у 2022 році показник зменшився близько на 60% в порівнянні з 2021 роком, а у

2023 році цей показник мав протилежну тенденцію - збільшився на 23% в порівнянні попереднім 2022 роком.

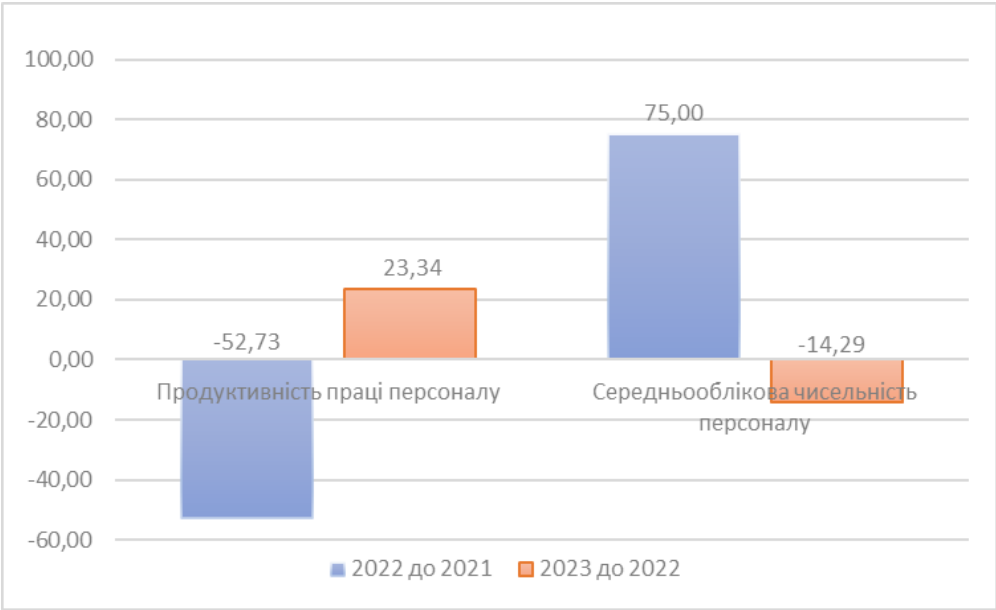


Рисунок 2.3 – Тенденція зміни показників продуктивності праці та середньооблікової чисельності персоналу ФОП Толстигін І. Л., за період 2021-2023 рр.

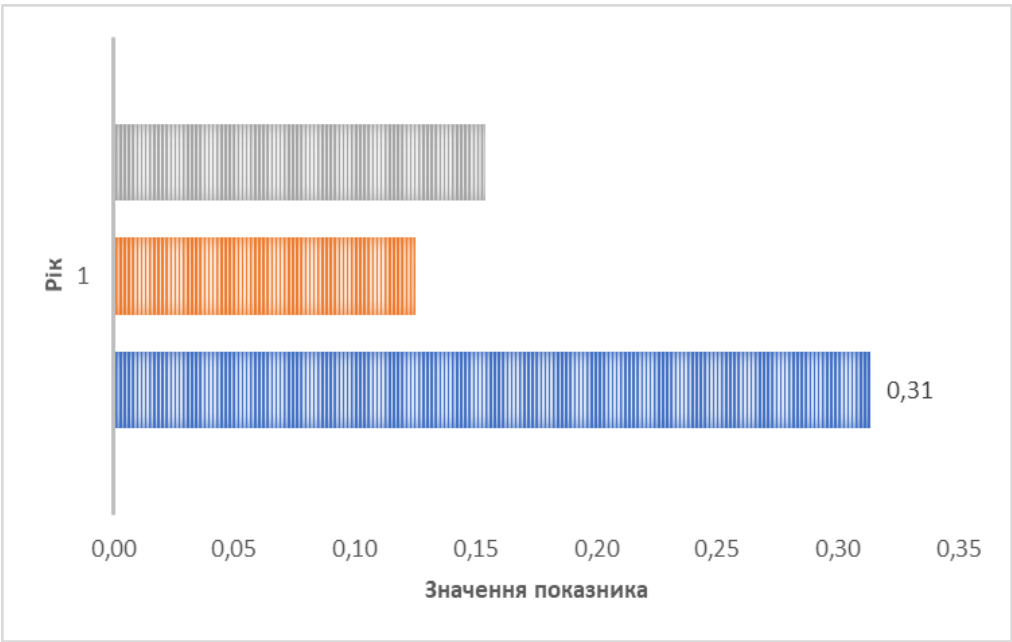


Рисунок 2.4 – Динаміка показника рентабельності для ФОП Толстигін І. Л., за період 2021-2023 рр.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників та виявлення їхніх тенденцій для ФОП Толстигін І. Л. за досліджуваний період дають підстави зробити висновок, що підприємство є досить прибутковим. Але в той же час при аналізі основних техніко-економічних показників виявлено негативну динаміку для низки показників.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві

Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві представляє собою метод визначення результативності та ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства та його підрозділів, базуючись на системі показників для розрахунку рівня виконання поставлених перед ним завдань.

Оцінка ефективності є ефективним інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності управління підприємством і може використовуватися в стратегічних і тактичних цілях. У теорії та практиці науки менеджменту існує декілька методичних прийомів оцінки ефективності управління підприємством.

Ефективність управління, насамперед, відображає ефективність управлінської праці, розраховану як відношення отриманих результатів до витрат досліджуваного підприємства.

Показники, що відображають результати виробничої діяльності підприємства, можуть характеризувати ефективність системи управління. Це такі показники [29]: «величина прибутку, собівартість, обсяг виробленої продукції, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневреності, обіговості тощо».

В умовах ринку високопродуктивна, успішна діяльність будь-якого підприємства можлива лише за умови досягнення певних фінансових результатів. У короткостроковому періоді критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність та платоспроможність.

Значення терміну «ліквідність» означає безперешкодне перетворення майна на гроші. Чим менше часу потрібно на трансформацію певного виду активу, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства — це його здатність перетворювати свої активи на засоби платежу за короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує можливість підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок легше реалізованої частини активів - оборотних коштів. Коефіцієнт дає можливість оцінити більш загально ліквідність активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства в основному оплачуються за рахунок оборотних активів, то для забезпечення нормального рівня ліквідності вартість поточних активів повинна бути вищою за суму поточних зобов'язань (нормативне значення > 1).

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємства можна погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів - грошових коштів, їх еквівалентів, фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості. Цей показник відображає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання шляхом своєчасного розрахунку з дебіторами (нормативне значення $> 0,6$).

Абсолютна ліквідність дає змогу визначити частку короткострокових зобов'язань, які суб'єкт може погасити найближчим часом, не чекаючи виплат за дебіторською заборгованістю та продажу інших активів (нормативне значення $> 0,2-0,3$).

Для досліджуваного підприємства всі вищезгадані показники ліквідності більше нормативного значення, що свідчить про те, що підприємство має достатню кількість ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Не зважаючи на те, що значення показників ліквідності були

більше нормативних значень, динаміка не завжди була однозначною. На рисунку 2.5 представлено зміни показників ліквідності для ФОП Толстигін І.Л. протягом досліджуваного періоду.

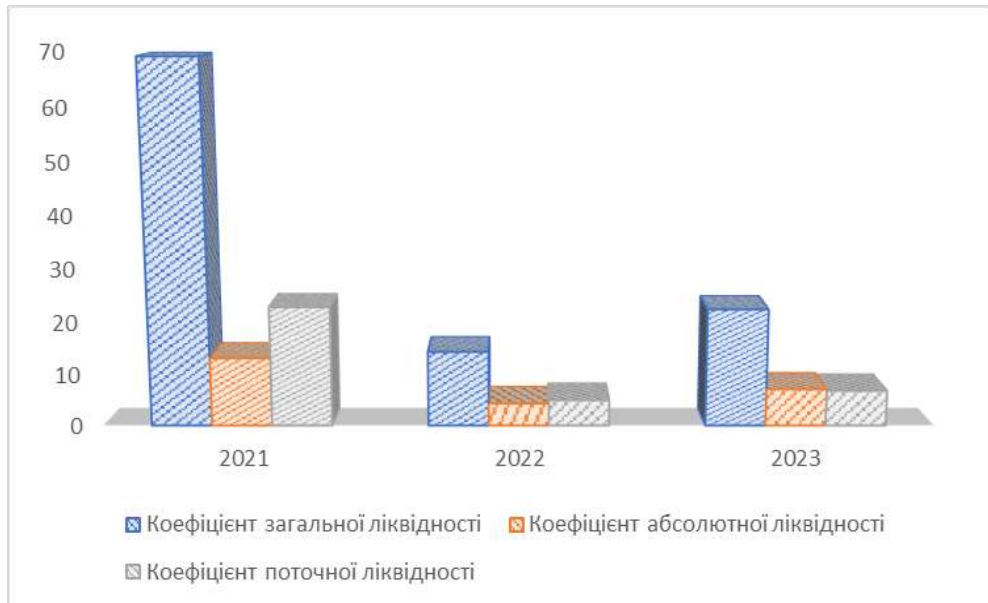


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності для ФОП Толстигін І. Л., за період 2021-2023 рр.

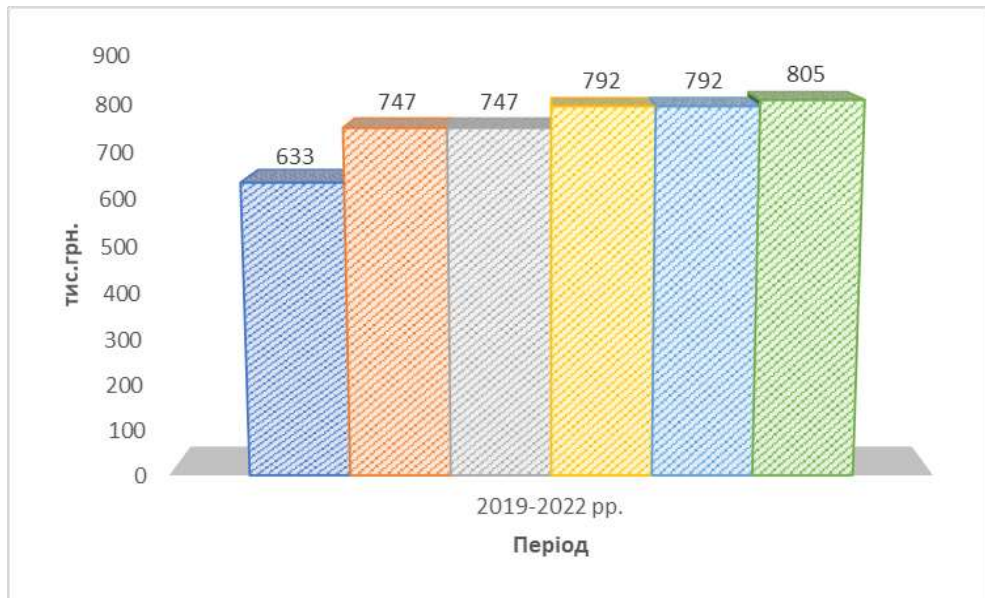


Рисунок 2.6 – Динаміка оборотного капіталу ФОП Толстигін І. Л., за період 2021-2023 рр.

Оборотний капітал є також важливим показником ефективності функціонування підприємства, оскільки він відображає здатність підприємства забезпечувати безперервну операційну діяльність та виконувати свої короткострокові зобов'язання. Для ФОП Толстигін І. Л. динаміка цього показника була позитивною і щороку показник мав зростання від 633 тис.грн. до 805 тис.грн. Цю тенденцію відображено на рисунку 2.6.

Таким чином, проведений аналіз ефективності системи менеджменту на ФОП Толстигін І.Л., опираючись на розраховані показники, дає можливість робити висновок про досить успішну роботу підприємства, найкращим роком за досліджуваний період був 2021 рік. Деякі з розрахованих показників мали негативну динаміку, але, враховуючи те, що в 2022 році відбулось повномасштабне вторгнення і при цьому підприємство не припинило свою діяльність, а продовжувало працювати, свідчить про великий потенціал та достатні виробничі потужності для існування.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Наступним етапом аналізу ефективності діяльності роботи підприємства є оцінка зовнішнього та внутрішнього його середовищ для визначення стратегії та цілей планування поведінки підприємства на ринку. Аналіз зовнішнього середовища передбачає поглиблене вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, дослідження наявних ринків, доступних технологій, вивчення роботи конкурентів, законів, можливостей фінансування та інших компонентів зовнішнього середовища. В результаті вивчення особливостей функціонування ФОП Толстигін І.Л. та враховуючи теперішню ситуацію в країні, можна зробити висновок про вагомий вплив зовнішнього середовища на досліджуване підприємство.

Фактори макросередовища, такі як економічні, соціокультурні, політичні, технологічні та екологічні умови тощо мають вагомий вплив на діяльність підприємства. Наприклад, економічні фактори можуть впливати на витрати підприємства, його прибутковість та споживчий попит на товари та послуги: це зміни в економіці, такі як інфляція, процентні ставки, валютний курс та обмеження бюджету.

Технологічні фактори можуть вимагати від підприємства постійного оновлення своїх продуктів, робіт або послуг, а також інвестицій у нову технологічну інфраструктуру: швидкі зміни в технологіях.

Політичні фактори можуть створювати як можливості, так і загрози для підприємства: законодавство, регулююче діяльність підприємства, податкова політика, політична стабільність та торговельні угоди.

Соціокультурні фактори: можуть вимагати від підприємства адаптації своїх продуктів або послуг до нових реалій: зміни в суспільних тенденціях, смаках, цінностях та уподобаннях споживачів.

Екологічні фактори може вимагати від підприємства зменшення впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та впровадження зелених технологій: зростаюча увага до екологічних проблем.

Будь-яке підприємство повинне детально вивчати ці фактори макросередовища та постійно адаптовувати свою стратегію та діяльність до них для того, щоб забезпечувати свій сталий розвиток та конкурентоспроможність.

В таблиці 2.1 наведено характер впливу та відповідна оцінка ступеню впливу за кожним фактором впливу макросередовища на діяльність ФОП Толстигін І.Л.

Оцінювання характеру впливу макросередовища на діяльність ФОП Толстигін І.Л. здійснювалась за такою оцінною шкалою: +1 бал свідчить про позитивний вплив; -1 бал – про негативний вплив.

Результати оцінювання ступеня впливу зовнішнього макросередовища на досліджуване підприємство відбувалось згідно такої шкали оцінювання: 3 бали

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

Таблиця 2.1 – Оцінювання факторів зовнішнього макросередовища на діяльність ФОП Толстигін І.Л.

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	1. Розвиток національної економіки	Негативний	3
	2. Розвиток асортименту товарів підприємства	Позитивний	3
	3. Темп інфляції	Негативний	2
	4. Рівень безробіття	Негативний	2
	5. Рівень податкових ставок	Негативний	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативний	2
	2. Сила лобістських груп	Негативний	1
	3. Характер політичної боротьби	Негативний	1
	4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Негативний	3
Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Позитивний	2
Демографічні	1. Чисельність населення	Негативний	3
	2. Рівень народжуваності	Негативний	2
Науково-технічні	1. Нововведення у сфері продажу товарів	Позитивний	3
	2. Нововведення у сфері технологій	Позитивний	2
	3. Нововведення у сфері менеджменту	Позитивний	2
Природні	1. Стан природних ресурсів	Позитивний	3
	2. Екологічний фактор	Негативний	3
	3. Природні умови	Позитивний	3
	Середній ступінь впливу		3
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Позитивний	2
	2. Соціальні умови життя	Негативний	3

Фактори мікросередовища включають в себе внутрішні фактори, що безпосередньо мають вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Ці фактори можуть бути класифіковані на наступні групи:

- конкуренти: конкурентна ситуація на ринку, дії конкурентів та їх стратегії можуть мати вплив на позицію підприємства, його ринкову частку та цінову політику;

- постачальники: якість постачальників, їх ціни, стабільність постачання та терміни поставок можуть мати вплив на виробничий процес та на загальну ефективність підприємства;

- замовники: потреби та уподобання замовників, їхня лояльність та здатність до оплати можуть визначати успішність продуктів або послуг підприємства;

- партнери: співпраця з іншими підприємствами-партнерами, дистриб'ютори, франчайзи та інші партнери можуть мати вплив на розвиток та розширення бізнесу;

- управління та персонал: якість управління, кадровий потенціал, корпоративна культура та стиль керівництва можуть визначати ефективність та конкурентоспроможність аналізованого підприємства.

Таким чином, фактори мікросередовища також можуть мати значний вплив на діяльність підприємства, тому важливо і їх аналізувати при дослідженні роботи підприємства для того, щоб приймати стратегічні рішення для досягнення успіху підприємства на ринку.

Оцінка характеру впливу мікросередовища на ФОП Толстигін І.Л. здійснювалося за такою шкалою: +1 бал означає позитивний вплив; -1 бал означає негативний вплив.

Оцінювання ступеня впливу мікросередовища на діяльність Толстигін І.Л. також має оцінну шкалу: 3 бали означає сильний вплив; 2 бали означає помірний вплив; 1 бал означає слабкий вплив; 0 означає відсутність впливу.

Таблиця 2.2 – Оцінка основних факторів зовнішнього мікросередовища на діяльність ФОП Толстигін І.Л.

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка фактора за ступенем впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	Позитивний	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	2
Постачальник	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	2
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	2
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	3. Збільшення активних конкурентів	Негативний	3

Аналіз внутрішнього середовища включає саме підприємство, на відміну від зовнішнього середовища, тобто досліджує ресурсну забезпеченість підприємства, конкурентоспроможність його продукції, технології, що використовуються для виробництва, позицію компанії в галузі, забезпеченість кваліфікованим персоналом та корпоративний аналіз можливостей та розширення своєї діяльності, управлінські та виробничі структури.

Оцінювання факторів внутрішнього середовища ФОП Толстигін І.Л. здійснювалося шляхом експертного опитування (1 - 3 бали). Результати представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фактори внутрішнього середовища ФОП Толстигін І.Л.

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень прибутку			+
4.	Система контролю якості продукції			+
5.	Широта асортименту			+
6.	Система організації збуту			+
7.	Ступінь маркетингової активності		+	
8.	Дослідження і розробки			+
9.	Стан матеріально-технічної бази			+
10.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
11.	Ступінь мотивованості мотивованості кадрів		+	
12.	Фінансові можливості підприємства		+	

Іноді комплексне оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ називають SWOT-аналізом. Такий метод планування підходить для досліджуваного підприємства, оскільки в ньому, на відміну від інших галузей економіки, поєднуються різноманітні, інколи непередбачувані фактори, що мають вплив на виробничу діяльність підприємства.

Такий SWOT-аналіз включає: аналіз сильних сторін підприємства включає її позитивні характеристики; аналіз слабких сторін підприємства включає усі характеристики, які за певних умов роблять роботу бізнесу більш складною, загрожують успіху та збільшують ризик; аналіз можливостей підприємства включає наявність умов, які можуть забезпечити успіх підприємства; аналіз факторів ризику на підприємстві включає наявність умов, які роблять неможливим або суттєво ускладнюють функціонування підприємства.

Кваліфіковане застосування на практиці SWOT-аналізу дозволяє правильно направити підприємство та його роботу, обрати найкращу тактику чи стратегію. В таблиці 2.4 представлено SWOT-аналіз ФОП Толстигін І.Л.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ФОП Толстигін І. Л.

<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринки інших регіонів 2. Збільшення обороту роздрібної торгівлі 3. Започаткування оптової торгівлі 4. Залучення нових постачальників товарів 5. Розширення торговельних можливостей 6. Розширення асортименту товарів 	<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лояльність покупців 2. Досвідчений персонал 3. Перевага у нижчих витратах
<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень конкуренції 2. Низька купівельна спроможність населення 3. Уповільнення росту ринку 4. Зміна потреб і смаків покупців 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність єдиної інформаційної бази 2. Залежність від постачальників 3. Неефективне управління 4. Внутріфірмові проблеми 5. Відставання у сфері маркетингових досліджень 6. Низька маркетингова спроможність 7. Обмеженість фінансових ресурсів 8. Низька креативна активність

Проведений SWOT-аналіз ФОП Толстигін І. Л. дозволив виявити та виділити основні ринкові загрози, потенційні можливості підприємства, а також його сильні та слабкі сторони.

Таким чином, враховуючи проведений в другому розділі аналіз середовища функціонування ФОП Толстигін І.Л., робимо висновок, що досліджуване підприємство потребує реалізації комплексу заходів щодо вдосконалення управління його ефективністю.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

3.1 Аналіз ефективності діяльності підприємства

Аналіз складу та структури майна підприємства може виявити значний вплив на його ефективність. Нижче наведено аспекти, які можуть бути враховані:

- ефективне використання ресурсів: аналіз складу майна дозволяє підприємству зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси (наприклад, обладнання, матеріали, приміщення тощо) для виробництва продукції, робіт або надання послуг. Це допомагає знайти можливі шляхи для оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат на підприємстві;

- оцінка ризиків: аналіз структури майна дає можливість оцінити ризики, котрі пов'язані з концентрацією активів у певних напрямках. Це дає підприємству можливість розробити стратегії для розподілу ризиків та захисту від потенційних негативних наслідків;

- планування інвестицій: аналіз складу та структури майна дає підприємству можливість краще зрозуміти свої потреби в залученні інвестицій. Наприклад, якщо підприємство виявить, що його основні активи стали застарілими або неефективно використовуються, то це може стати основою для розробки стратегії оптимізації або модернізації обладнання;

- фінансове управління: аналіз структури майна допомагає керівництву краще розуміти фінансовий стан його підприємства та виявити можливості для оптимізації капіталовкладень.

В таблиці 3.1 представлено показники, які допоможуть проаналізувати склад і структуру майна ФОП Толстигін І. Л. за 2021-2023 рр.

Таблиця 3.1 – Аналіз складу й структури майна ФОП Толстигін І. Л., тис.грн.

Показник	Рік			Абс. відх.		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2023-2021	2023-2022	(2023/2021) 100	(2023/2022) 100
Основні фонди, всього	340,000	279,600	279,400	-60,400	-0,200	82,24	99,93
у т. ч.							
Будинки, споруди, передавальні пристрої	40,900	40,700	90,700	-0,200	50,000	99,51	222,85
Машини та обладнання	128,400	68,200	43,100	-60,200	-25,100	53,12	63,20
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	170,700	170,700	145,600	0,000	-25,100	100,00	85,30
Ступінь зношеності основних засобів (%)	39,300	52,410	57,390	13,110	4,980	133,36	109,50
Обсяги реалізації	41 300,500	41 670,500	34 460,400	370,000	-7 210,100	100,90	82,70
Виробничі запаси	0,500	0,100	1,700	-0,400	1,600	20,00	1 700,00
Товари	520,200	506,700	552,200	-13,500	45,500	97,40	108,98
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27,300	90,000	43,800	62,700	-46,200	329,67	48,67
Кошти на рахунках і в касі	131,800	143,500	255,000	11,700	111,500	108,88	177,70

Дані таблиці 3.1 показують, що розмір майна ФОП Толстигін І.Л. за 2021-2023 рр. збільшився більше, ніж на 170 тис. грн. (18 %). Частка оборотних активів у сукупних активах досліджуваного підприємства в 2021 р. склала близько 67 % і зросла до 75 % в 2023 році. Найбільша частка у структурі майна ФОП Толстигін І.Л. належить оборотним активам (запаси товарів близько 77 % у 2021 році, 65 % – 2023 року). Таку структуру активів називають як «легку», оскільки вони володіють високою мобільністю.

На рисунку 3.1 представимо структуру майна ФОП Толстигін І. Л.



Рисунок 3.1 - Структура майна ФОП Толстигін І. Л. станом на 2023р.

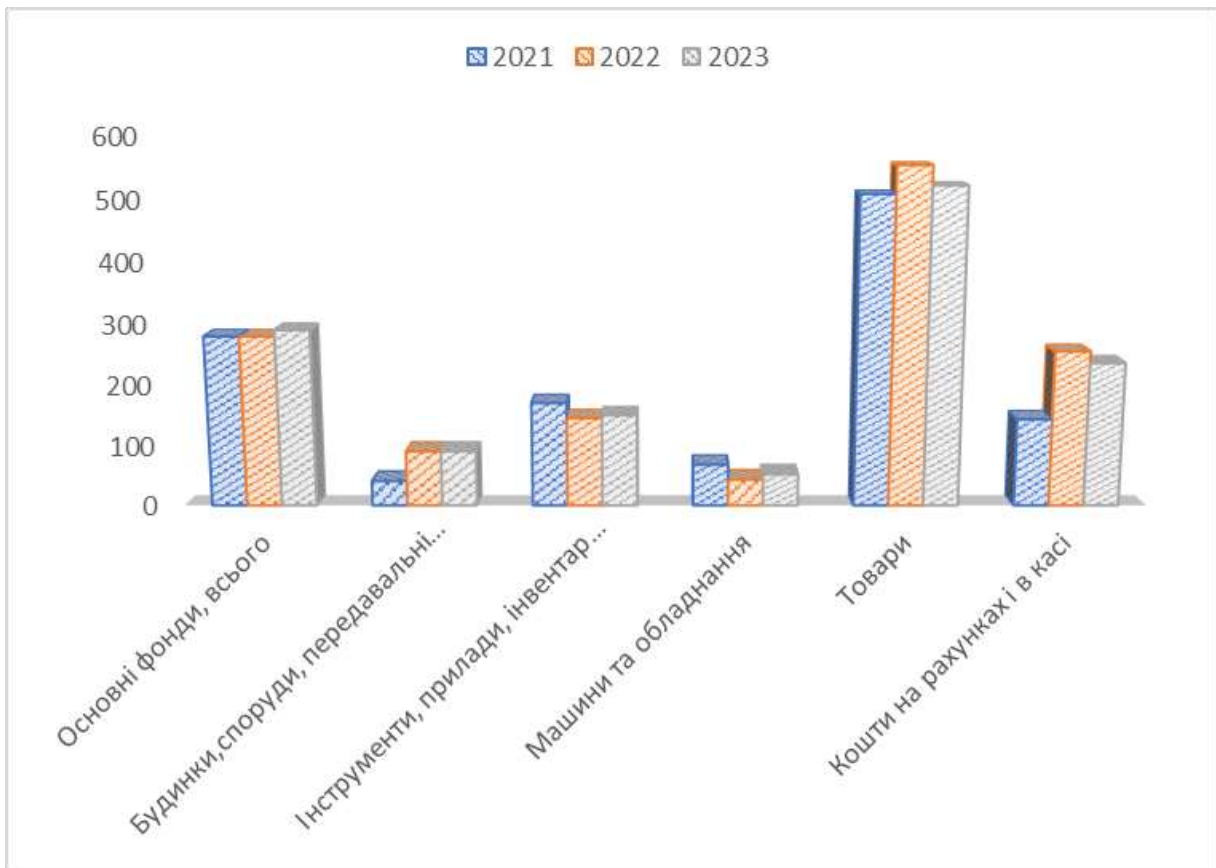


Рисунок 3.2 – Динаміка основних складових майна ФОП Толстигін І. Л., 2021-2023 рр.

Аналіз складу та структури майна є корисним інструментом для оптимізації виробничих процесів, управління ризиками та планування інвестицій, що в свою чергу позитивно позначається на ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Наступним етапом аналізу ефективності управління є аналіз прибутковості підприємства. Аналіз показників рентабельності є ключовим аспектом оцінки ефективності управління підприємством. Показники рентабельності — це відносні індикатори фінансових результатів і ефективності функціонування підприємства. Ці індикатори дозволяють виміряти прибутковість з різних позицій і групуються за різними інтересами учасників господарського процесу. Тому наступним етапом аналізу ефективності функціонування підприємства є саме аналіз динаміки показників рентабельності підприємства.

Зведена таблиця з показниками рентабельності для ФОП Толстигін І.Л. за 2021-2023 рр. представлена нижче (таблиця 3.2).

Коефіцієнт рентабельності активів вказує на те, яка частина чистого прибутку підприємства генерується від його загальних активів. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання активів підприємством для генерації прибутку. Для досліджуваного підприємства цей показник майже не змінювався протягом досліджуваного періоду і лише на кінець 2023 року зменшився з 0,13 до 0,05, що свідчить про те, що підприємство отримує менший прибуток з кожної гривні, вкладеної в активи. Це може бути спричинене неефективним використанням основних фондів, великими інвестиціями в обладнання, яке не приносить очікуваного доходу, або високими витратами на обслуговування та амортизацію обладнання.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу вказує на те, яка частина чистого прибутку підприємства припадає на одиницю власного капіталу. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свій власний капітал для генерації прибутку. Для досліджуваного підприємства цей показник також мав зниження на кінець досліджуваного періоду: з 0,14

зменшився до 0,06. Це зниження свідчить про те, що власники підприємства отримують меншу віддачу на свої інвестиції. Можливими причинами цього можуть бути високі постійні витрати, зменшення чистого прибутку через зростання витрат або недостатня рентабельність виробничої діяльності [30].

Така сама ситуація спостерігається і для третього показника групи рентабельності – коефіцієнта рентабельності діяльності. Цей показник, як і два попередніх, мав зменшення на кінець 2023 року на 0,01. Зниження цього показника вказує на зменшення прибутку від основної діяльності підприємства. Основними факторами можуть бути високі витрати на виробництво та реалізацію продукції, зниження цінової конкурентоспроможності, а також невідповідність між виручкою та витратами [31].

Таблиця 3.2 - Показники рентабельності ФОП Толстигін І.Л., 2021-2023

рр.

Показник	Рік						Абс.відх.			Темп росту		
	2021		2022		2023							
	поч. року	кін. року	поч. року	кін. року	поч. року	кін. року	2021 (протягом року)	2022 (протягом року)	2023 (протягом року)	2021 (протягом року)	2022 (протягом року)	2023 (протягом року)
Коефіцієнт рентабельності активів	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,05	0,00	0,00	-0,08	1,02	1,02	0,38
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,14	0,14	0,14	0,13	0,13	0,06	0,00	-0,01	-0,07	1,02	0,94	0,46
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,00	0,01	-0,01	0,96	1,20	0,67

Для наочності представимо ці показники у вигляді діаграми (рисунок 3.3).

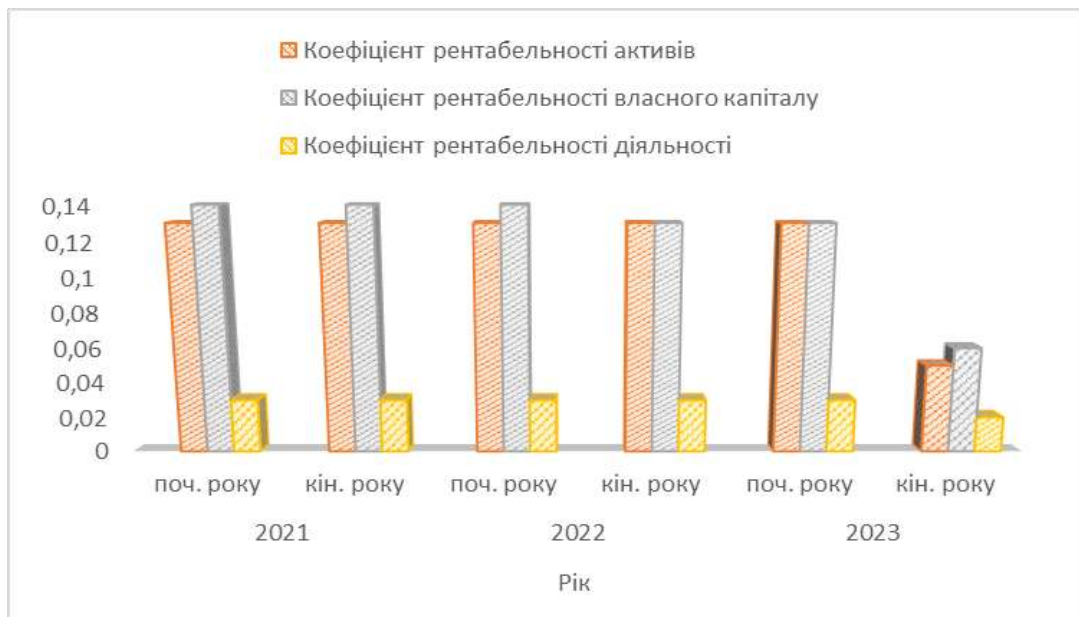


Рисунок 3.3 - Динаміка показників рентабельності ФОП Толстигін І.Л., 2021-2023 рр.

Причинами зниження рентабельності для ФОП Толстигін І.Л. є:

1. Високі виробничі витрати: збільшення вартості сировини та матеріалів; високі витрати на енергоносії та обслуговування обладнання;
2. Низька ефективність використання активів підприємства: високий рівень амортизації основних засобів; низький коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;
3. Конкурентне середовище підприємства: зростання конкуренції на ринку; зниження цін на продукцію конкурентами;
4. Низька цінова політика підприємства: невідповідність цінової політики ринковим умовам; відсутність гнучкості в ціноутворенні.

Таким чином, зниження коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та діяльності свідчить про наявність проблем у управлінні підприємством ФОП Толстигін І.Л. Основні причини цих будуть розглянуті в наступному пункті дипломної роботи.

3.2 Виявлення основних проблем в управлінні підприємством

Аналіз структури майна підприємства ФОП Толстигін І.Л. показав, що найбільшу частку займають основні фонди, зокрема будинки, споруди, машини, обладнання, інструменти та прилади. Це свідчить про значні інвестиції в матеріальні активи. Основні проблеми, пов'язані зі структурою майна, включають (рисунок 3.2):

1. Висока амортизація основних фондів: Постійне використання машин та обладнання призводить до їх швидкої амортизації, що вимагає значних витрат на технічне обслуговування та заміну.

2. Низька ефективність використання основних фондів: Не завжди раціональне використання обладнання та приміщень може призводити до неефективного використання ресурсів [32].

3. Значні вкладення в товарні запаси: Високий рівень товарних запасів може заморожувати обігові кошти, що впливає на ліквідність підприємства [33].

Аналіз показників рентабельності, таких як рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу, показують ефективність використання ресурсів підприємства.

Підприємство ФОП Толстигін І.Л. стикається з наступними проблемами:

1. Низька рентабельність продажів: високі витрати на виробництво та реалізацію продукції знижують чистий прибуток. Основні причини можуть включати високі ціни на матеріали та неефективну логістику.

2. Низька рентабельність активів: Значні інвестиції в основні фонди не завжди забезпечують відповідний рівень прибутковості, що може свідчити про неефективне використання активів.

3. Високий рівень постійних витрат: Незмінні витрати, такі як оренда та зарплати, можуть складати значну частину витрат підприємства, що впливає на його фінансову стабільність.

Для виявлення основних проблем в управлінні ФОП Толстигін І.Л. доцільно також провести глибокий аналіз конкурентного середовища підприємства.

Для аналізу конкурентного середовища розглянемо наступні аспекти:

1. Аналіз конкурентів:

- Основні конкуренти: Великі магазини та мережі, що пропонують широкий асортимент шпалер та штор. Вони мають переваги у вигляді великих обсягів закупівель, що дозволяє отримувати знижки від постачальників, та широкого асортименту продукції.

- Онлайн-конкуренти: Інтернет-магазини, які мають нижчі витрати на утримання торгових площ та можуть пропонувати товари за нижчими цінами. Вони також використовують потужні маркетингові стратегії для залучення клієнтів.

2. SWOT-аналіз:

- Сильні сторони (Strengths): Висока якість продукції; локальна присутність та знання ринку;

- Слабкі сторони (Weaknesses): обмежений асортимент товарів; високі витрати на матеріали; низький рівень автоматизації процесів;

- Можливості (Opportunities): розширення асортименту продукції; впровадження інтернет-продажів; оптимізація витрат та підвищення ефективності управління;

- Загрози (Threats): конкуренція з великими мережами та онлайн-магазинами; зміни в економічній ситуації та споживчому попиті.

3. Аналіз ринкової частки:

- Поточна ринкова частка: визначення частки ринку, яку займає підприємство ФОП Толстигін І.Л. у порівнянні з основними конкурентами. Це допоможе зрозуміти, наскільки конкурентоспроможним є підприємство.

- Динаміка ринкової частки: здійснення аналізу змін ринкової частки протягом останніх років для визначення тенденцій та виявлення можливих проблем.

Таким чином, зниження коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та діяльності свідчить про наявність проблем у управлінні підприємством ФОП Толстигін. Основними причинами нами було виділено наступні: високі виробничі витрати, низька ефективність використання активів, зростання конкуренції та невідповідність цінової політики ринковим умовам.

Рекомендації щодо поліпшення ситуації будуть розглянуті у наступному розділі, де будуть запропоновані заходи для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат та покращення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємства

Розглянемо рекомендації щодо підвищення ефективності роботи для досліджуваного підприємства ФОП Толстигін І.Л.:

1. Оптимізація витрат на виробництво та обслуговування:

- Аудит витрат на виробництво та закупівлі матеріалів:

- Аналіз вартості матеріалів: оцінити поточні витрати на закупівлю необхідних матеріалів для здійснення господарської діяльності. Переглянути контракти з постачальниками для можливості зниження цін або отримання знижок за великі обсяги закупівель. Можна також розглянути альтернативних постачальників, які можуть запропонувати більш вигідні умови.

- Оптимізація технологічних процесів: впровадження енергоефективних технологій, зниження витрат матеріалів та підвищення автоматизації процесів можуть суттєво знизити витрати.

- Підвищення ефективності обслуговування обладнання:

- Регулярне технічне обслуговування: розробити графік регулярного технічного обслуговування обладнання для продовження терміну служби. Це допоможе уникнути непередбачених витрат на ремонт і простої виробництва.

- Аналіз амортизації: проводити регулярний аналіз амортизаційних витрат і розглянути можливість заміни застарілого обладнання на нове, більш енергоефективне та продуктивне.

2. Підвищення рентабельності продажів:

- Аналіз ринкових тенденцій:

- Моніторинг ринку: постійно аналізувати ринкові тенденції, конкурентів і потреби споживачів для своєчасного реагування на зміни ринку. Наприклад, спостерігати за трендами в дизайні інтер'єрів і відповідно оновлювати асортимент шпалер і штор.

- аналіз конкурентів: оцінити стратегії конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, щоб розробити власні конкурентні переваги, такі як унікальні дизайни або додаткові послуги (напр. безкоштовний замір та монтаж).

- Поліпшення маркетингової стратегії

- Сегментація ринку: визначити цільові сегменти ринку (наприклад, середній та преміум-сегмент) і розробити маркетингові стратегії, що задовольняють потреби цих сегментів [34].

- Просування продукції: використовувати різні канали просування, включаючи соціальні мережі, онлайн-рекламу та участь у виставках і ярмарках. Впровадження програми лояльності для постійних клієнтів може також стимулювати повторні покупки.

- Покращення якості обслуговування клієнтів:

- Зворотний зв'язок від клієнтів: Впровадити систему збору зворотного зв'язку від клієнтів для виявлення і вирішення проблем. Регулярно аналізувати відгуки і вдосконалювати процеси на основі отриманих даних.

- Програми лояльності: розробити програми лояльності для постійних клієнтів, що включають знижки, бонуси та спеціальні пропозиції. Наприклад, знижки на наступну покупку або безкоштовні консультації дизайнера інтер'єру.

- Раціональне управління основними фондами:

- Оцінка ефективності використання основних фондів:

- Аналіз завантаженості обладнання: Визначити коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей і вжити заходів для підвищення їх використання. Наприклад, якщо обладнання для виготовлення штор використовується лише на 60%, слід розглянути можливість залучення нових замовлень або виробництва додаткових видів продукції.

- Оренда або продаж невикористовуваного майна: Розглянути можливість здачі в оренду або продажу невикористовуваного обладнання та приміщень для підвищення ліквідності активів.

- Інвестування в модернізацію виробництва:

- Планування капітальних вкладень: Розробити план капітальних вкладень для модернізації обладнання і виробничих потужностей. Інвестиції в сучасне обладнання, наприклад, для друку шпалер або виготовлення штор можуть суттєво підвищити продуктивність і якість продукції.

- Фінансове планування: Залучити додаткові фінансові ресурси для інвестицій у новітні технології, що сприяють підвищенню ефективності виробництва.

- Підвищення ефективності управління персоналом

- Навчання та розвиток персоналу:

- Професійне навчання: Організувати регулярне навчання персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та ознайомлення з новітніми технологіями та тенденціями в дизайні інтер'єру. Наприклад, курси з сучасних технік шиття або тренінги з нових технологій друку шпалер.

- Мотиваційні програми: Впровадити мотиваційні програми, що включають бонуси за високу продуктивність і досягнення виробничих цілей.

- Покращення умов праці

- Аналіз робочих умов: Оцінити умови праці та вжити заходів для їх поліпшення, що сприятиме підвищенню продуктивності і зниженню плинності кадрів. Наприклад, забезпечення комфортних умов праці в цехах з виготовлення штор і друку шпалер.

- Здоров'я та безпека: Впровадити програми з охорони праці та здоров'я для забезпечення безпечних умов роботи. Регулярне навчання з техніки безпеки і надання засобів індивідуального захисту.

Таким чином, для підвищення ефективності роботи підприємства ФОП Толстигін І.Л. необхідно здійснити комплексний підхід, що включає оптимізацію витрат, підвищення рентабельності продажів, раціональне управління основними фондами та ефективне управління персоналом. Застосування цих рекомендацій дозволить досліджуваному підприємству покращити свої фінансові показники, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Ефективність виробництва може бути по-різному представлена та може використовуватися в різних формах для аналітичної оцінки та прийняття раціональних управлінських рішень.

Класифікація ефективності за отриманими результатами є важливим кроком в оцінці різних аспектів діяльності досліджуваного підприємства. Відповідно до цієї класифікації поділяють такі основні види ефективності: економічна ефективність; соціальна ефективність; соціально-економічна ефективність.

Основними характеристиками сучасних тенденцій щодо забезпечення ефективності функціонування підприємства є довгостроковість, активне впровадження інновацій, акцентування уваги на основних складових роботи підприємства, максимальне використання компетенцій працівників підприємства.

Оцінку управління функціонування підприємства у межах ресурсного потенціалу чи будь-якої складової доходів чи витрат підприємства не потрібно перенасичувати значною низкою показників, а варто визначати декілька показників ефективності, які є найбільш поширені

Досліджуване підприємство ФОП Толстигін І. Л. – це торговельне підприємство, діяльність якого здебільшого представлена роботою Салону домашнього інтер'єру - «Art de Vivre».

Аналіз основних техніко-економічних показників та виявлення їхніх тенденцій для ФОП Толстигін І. Л. за досліджуваний період дають підстави зробити висновок, що підприємство є досить прибутковим. Але в той же час при аналізі основних техніко-економічних показників виявлено негативну динаміку для низки показників.

Проведений аналіз ефективності системи менеджменту на ФОП Толстигін І.Л. дає можливість робити висновок про досить успішну роботу підприємства, найкращим роком за досліджуваний період був 2021 рік. Деякі з

розрахованих показників мали негативну динаміку, але, враховуючи те, що в 2022 році відбулось повномасштабне вторгнення і при цьому підприємство не припинило свою діяльність, а продовжувало працювати, свідчить про великий потенціал та достатні виробничі потужності для існування.

Враховуючи проведений в другому розділі аналіз середовища функціонування ФОП Толстигін І.Л., зробили висновок про необхідність реалізації комплексу заходів щодо вдосконалення управління ефективністю досліджуваного підприємства.

Підприємство ФОП Толстигін І.Л. стикається з наступними проблемами:

1. Низька рентабельність продажів: високі витрати на виробництво та реалізацію продукції знижують чистий прибуток. Основні причини можуть включати високі ціни на матеріали та неефективну логістику.

2. Низька рентабельність активів: Значні інвестиції в основні фонди не завжди забезпечують відповідний рівень прибутковості, що може свідчити про неефективне використання активів.

3. Високий рівень постійних витрат: Незмінні витрати, такі як оренда та зарплати, можуть складати значну частину витрат підприємства, що впливає на його фінансову стабільність.

Зниження коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та діяльності засвідчило наявність проблем у управлінні підприємством ФОП Толстигін. Основними причинами нами було виділено наступні: високі виробничі витрати, низька ефективність використання активів, зростання конкуренції та невідповідність цінової політики ринковим умовам.

Для підвищення ефективності роботи підприємства ФОП Толстигін І.Л. запропоновано здійснити комплексний підхід, який буде включати оптимізацію витрат, підвищення рентабельності продажів, раціональне управління основними фондами та ефективне управління персоналом. Застосування цих рекомендацій дозволить досліджуваному підприємству покращити свої фінансові показники, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Докієнко Л.М. Удосконалення процесу управління фінансовою стійкістю підприємств промисловості як необхідна передумова підвищення їх конкурентоздатності. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2004. Вип. 4 (28). – С. 76-90.
2. Геращенко І.О., Стрижко О.А. Управління ефективністю використання основних засобів. Економіка і регіон. №4 (53). – 2015. – С. 23-28.
3. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2017. – 143 с.
4. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Центр навч.л-ри, 2008. – 392 с.
5. Семенов Г.А., Єропутова О.О. Аналіз структури капіталу підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2007. №4 (10). – С. 89-98.
6. Довбиш Г.В. Амортизація основних засобів: філософія обліку нарахування і використання. Економіка: проблеми теорії і практики. 2008. Вип. 213, т. IV. – С. 994-1002.
7. Любенко Н.М. Фінанси підприємств: навчальний посібник МОН України, Київський національний ун-т технологій та дизайну. К.: ЦУЛ, 2009. – 264 с.
8. Шевченко Д. К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу. Запоріжжя: КПУ, 2004. – 138 с.
9. Левчук Т.М. Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. – С. 50–53.

10. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» Економічний простір: зб. наук. праць. 2008. № 15. – С. 275– 285.

11. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.

12. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 50 (1023). – С. 67-75.

13. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 23. – С. 38-41.

14. Пухова А. А. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХП"*. 2014. № 37. – С. 147-153.

15. Свиноус І. В., Микитюк Д. М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. – С. 17-28.

16. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44.

17. Тімченко О. О., Черепанова В. О. Оцінка ефективності економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХП"*. 2015. № 60. – С. 31-34.

18. Данько Ю. І., Вовчок С. В. Методологічні засади оцінки ефективності управління конкурентним розвитком підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. № 6. – С. 96–109.

19. Зось-Кіор М. В., Жмурко І. О., Ільїн В. Ю. Управління стратегією підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. – С. 193-197.

20. Шовкун Л. В. Вплив системи управління на ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2017. № 2. – С. 139-147.

21. Гаватюк Л. С., Пілат А. К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. – С. 47-50.

22. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. – С. 294-300.

23. Герасимяк Н. В., Новосад І. О. Управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства, як складова ефективності його діяльності в умовах інноваційного розвитку економіки України. *Економічний форум*. 2017. № 3. – С. 139-146.

24. Тюленєва Ю. В., Сичков О. Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 5. – С. 126-129.

25. Олійник А. С., Лук'яновець Н. М., Вельбой М. Б. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. – С. 94-102.

26. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. – С. 238-244.

27. Смолич Д. В., Стельмащук В. В. Інструментарій підвищення ефективності управління виробництвом промислових підприємств. *Modern economics*. 2020. № 24. – С. 183-188.

28. Сайт ФОП Толстигін І.Л., Салон домашнього інтер'єру Art de Vivre [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.artdevivre.in.ua/>

29. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
30. В. С. Дяченко, К. П. Черненко. ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/203.pdf
31. М. В. Півторак, О. М. Музиченко. МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ЧИСТОГО ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/21.pdf
32. Коваленко О.В., Громова І.В. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ПІДПРИЄМСТВА.- Режим доступу: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_020.pdf
33. Лапіна І. С. Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. - 313 с.
34. Гордієнко Н.О., Тимошенко К.В. ЕФЕКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК УСПІХУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТТОРГ»). – Режим доступу: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29730/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B4%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf
35. Остапчук О., Баксалова, О., Бабій І. (2022). СУТЬ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІНИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПОСИЛЕНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (2), 167–172. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22>.