

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

НЕЧИПОРУК АНАСТАСІЯ АНАТОЛІЇВНА

Допускається до захисту:

завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор

_____ Дороніна О.А.

« ____ » _____ 2022 р.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Якимова Н.С., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Нечипорук А.А. Управління ефективністю діяльності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено питання необхідності та актуальності щодо управління ефективністю діяльності підприємств: розкрито його сутність та значення, виявлено основні етапи та напрямки управління, визначено основні показники та методи оцінювання ефективності управління. Наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «ЕКО-СФЕРА», проведено аналіз його основних показників діяльності та здійснено оцінку його системи управління ефективністю по основних напрямках. Запропоновано використання зарубіжного досвіду в формуванні нової, сучасної, комплексної системи управління ефективністю на підприємстві, встановлено можливі заходи щодо удосконалення управління ефективністю «ЕКО-СФЕРА».

Ключові слова: управління ефективністю діяльності підприємства, система управління підприємством, ефективність, функції управління, напрями діяльності, показники ефективності, удосконалення управління.

57 с., 16 табл., 9 рис., 9 дод., 32 джерела.

Nechyporuk A. Enterprise efficiency management. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the issues of necessity and urgency of managing the efficiency of enterprises are investigated: its essence and significance are revealed, the main stages and directions of management are revealed, the main indicators and methods of evaluating management efficiency are determined. The general characteristics of the researched enterprise LLC «ECO-SPHERE» are given, the analysis of its basic indicators of activity is carried out and the estimation of its system of management of efficiency on the basic directions is carried out. The use of foreign experience in the formation of a new, modern, comprehensive efficiency management system at the enterprise is proposed, possible measures to improve the management of efficiency «ECO-SPHERE» are identified.

Keywords: enterprise efficiency management, enterprise management system, efficiency, management functions, directions of activity, efficiency indicators, management improvement.

57 p., 16 tables, 9 figures, 9 appendices, 32 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1 Сутність та значення управління ефективністю діяльності підприємств.....	6
1.2 Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства: показники та методи	9
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-СФЕРА».....	15
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕКО-СФЕРА».....	15
2.2 Аналіз управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»....	20
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-СФЕРА».....	30
3.1 Зарубіжний досвід формування системи управління ефективністю та можливість його використання в діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».....	30
3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».....	36
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	45
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, в умовах висококонкурентного середовища, довгостроковий успіх підприємства, його стійкість та розвиток, значною мірою залежить від своєчасного та правильного управління ефективністю його діяльності. Управління ефективністю допомагає сформувати стратегічні переваги підприємству на ринку, є найважливішим фактором забезпечення його платоспроможності та фінансової стабільності, є ключовим в прагненні досягнення високих результатів, в орієнтації на певний конкурентний статус – будь-яке підприємство неодмінно має прикладати всіх зусиль для забезпечення результативного управління ефективністю його діяльності. Актуальність та важливість проблеми управління ефективністю діяльності підприємства становить особливий інтерес як з наукової, так і з практичної точок зору.

Вивченню питання управління ефективністю діяльності підприємства приділяється багато уваги у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких М. Армстронг, Т. Говорушко, Дж. Грем, Р. Каплан, Н. Климаш, А. Куценко, Н. Лазарева, Ю. Літковець, І. Мазур, Д. Нортон, Д. Рікардо, І. Скобелева, Б. Смєхов, С. Хатчісон, В. Шапіро та інші. Розроблені підходи є підґрунтям для подальшого наукового дослідження у цьому напрямі, адже вивчення лише окремих аспектів тематики авторами та їх різні точки зору породжують багато дискусійних питань.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження проблем управління ефективністю діяльності підприємства, аналіз та розробка перспективних напрямків підвищення управління ефективністю на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити сутність та значення управління ефективністю діяльності підприємств;

- надати загальну характеристику основним напрямам, відповідно яким здійснюється управління ефективністю діяльності підприємств, та виявити показники та методи їх оцінки;
- охарактеризувати та дослідити організаційно-економічну діяльність ТОВ «ЕКО-СФЕРА»;
- проаналізувати та оцінити управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»;
- розробити та запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Об’єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади забезпечення результативного управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо формування результативної системи управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та розробці пропозицій щодо підвищення управління ефективністю. Результати роботи можуть бути практично використанні підприємством про удосконаленні стратегії розвитку.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження доповідалися на XXII Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених: «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 18 квітня 2022 р.). Результати конференції опубліковано: Нечипорук А.А. Управління ефективністю діяльності підприємства. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*: збірник матеріалів XXII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених (м. Вінниця, 18 квітня 2022 р.) / Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань (32 позиції), містить 41 сторінку основного тесту, 9 рисунків, 16 таблиць, 1 формулу та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення управління ефективністю діяльності підприємства

Управління ефективністю діяльності підприємства вважають одним з головних напрямків управлінської системи сучасного менеджменту, особливим розділом менеджменту, що дає змогу забезпечити конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта на ринку, тобто забезпечити йому такий стан, щоб воно могло вдало працювати у жорстких ринкових умовах.

Для підприємств, управління ефективністю є безперервним, систематичним, спеціальним підходом, створеним для забезпечення їх ефективної роботи, для вдосконалення результатів їх діяльності. Раціональне управління ефективністю допомагає компаніям послідовно максимізувати процес створення цінності, покращувати розподіл ресурсів, підвищувати якість продукції/послуг, раціоналізувати планування та бюджетування, полегшувати комунікацію з інвесторами, аналітиками та зацікавленими сторонами, покращувати внутрішню комунікацію щодо стратегії, сприяти поліпшеному реагуванню на зростаючу складність середовища, невизначеності та ризику, зміцнювати позицію на ринку тощо.

Концептуально, управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення стійкого зростання ефективності діяльності підприємства [1, с.123].

Управління ефективністю діяльності підприємства – це буквально частина широкого процесу управління, ряд діяльностей в галузі управління, що прагнуть зробити ефективність більш керованою. Визначення ефективності як однієї з

провідних економічних категорій, що виступає мірою отриманих підприємством результатів (відображає співвідношення результату будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з його одержанням), зумовлює необхідність постійного управління нею.

Забезпечення раціонального управління ефективністю діяльності є одним із головних завдань будь-якого підприємства, що прагне до розвитку. Об'єктом управління ефективністю підприємства є його діяльність (процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних типів робіт). Суб'єктами даного управління є апарат управління: саме вище керівництво (директори, керівники та завідувачі відділів, адміністратори тощо) має передбачати застосування різних заходів як засобу поліпшення діяльності компанії.

Сучасне управління ефективністю діяльності виділяє системний, ситуаційний, функціональний, процесний, проектний підходи до управління (рис. 1.1). Підприємства можуть поєднувати різні підходи, що сприятиме збагаченню та вдосконаленню управлінської практики.



Рисунок 1.1 – Управління ефективністю діяльності підприємства за підходами

Процес управління ефективністю діяльності підприємства має бути циклічним, і включати наступні етапи: постановка цілей діяльності, планування ефективності, виконання розроблених планів, моніторинг (контроль) ефективності (вимір результатів на всіх етапах роботи, щоб вчасно виконувати

план і вирішувати проблеми на ранніх стадіях виникнення), аналіз ефективності (оцінка ступеню досягнення поставлених цілей (аналіз значень показників, що їх характеризують), виявлення відхилень і резервів для росту), корегування планів/цілей (здійснення впливу на працівників за результатами аналізу, здійснення коригувань, направлених на покращення майбутньої діяльності по роботі з цілями) (рис. 1.2). Саме такий підхід забезпечить повноту охоплення різноманітних аспектів даної проблеми.



Рисунок 1.2 – Етапи процесу управління ефективністю діяльності підприємства

Управління ефективністю – це багатовекторний процес, що має враховувати різносторонні аспекти управління, здійснювати різноманітні господарські заходи та визначати очікуваний результат. Діяльність тут має бути спрямована на позитивний результат, а підприємство має працювати у такий спосіб, щоб забезпечувати максимальний дохід його власникам.

Комплексний підхід до управлінського впливу має ґрунтуватись на здійсненні управління ефективністю у різних напрямках (додаток А): часовому (має розроблятись на стратегічному, поточному та тактичному рівнях), функціональному (базуватись на функціях управління), структурному (реалізація має відбуватись на робочих місцях, в цехах, у підрозділах – на всьому підприємстві), технологічному (охоплювати всі стадії і фази технологічного

процесу), ресурсному (передбачати раціональне використання всіх наявних на підприємстві ресурсів) та мотиваційному (застосування стимулювання).

Управління ефективністю діяльності охоплює весь спектр завдань у галузі стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління компанією. Управління ефективністю зобов'язане брати до уваги усі напрями діяльності підприємства, залежно від підсистем функціональних сфер, які разом складатимуть систему (рис. 1.3).

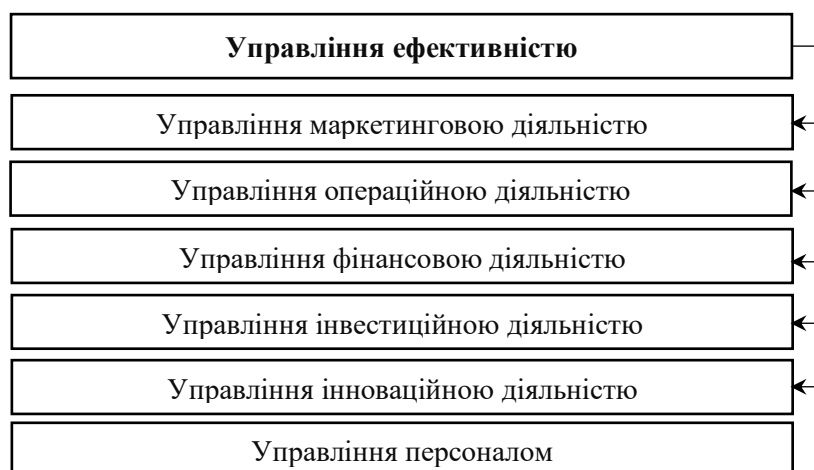


Рисунок 1.3 – Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства

Таким чином, управління ефективністю діяльності підприємства повинне органічно поєднуватись із загальною системою управління, має бути інтегровано в усі аспекти управління та процеси прийняття рішень, поєднуючи усі напрями діяльності, так, щоб вони були орієнтовані на досягнення найкращих результатів. Дане управління зобов'язане забезпечити результативність господарюючому суб'єкту, його розвиток та примноження ринкової вартості в перспективі.

1.2 Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства: показники та методи

Функціонування підприємств у динамічному середовищі, нестабільність та мінливість сучасних умов, створюють необхідність визначення та оцінювання ефективності управління діяльності підприємств, заради забезпечення їх необхідною інформацією для прийняття відповідних управлінських рішень, що

будуть максимально відповідати сучасним умовам діяльності, і результати яких задовольнятимуть зацікавлених осіб.

Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства будується на основі провідних принципів здійснення управління ефективністю (рис. 1.4): вимір результатів роботи підприємства (розробка показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності); оцінка ефективності роботи (визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання); провадження управлінських дій (прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених відхилень/резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового); моніторинг ефективності (контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства) [7, с.108].

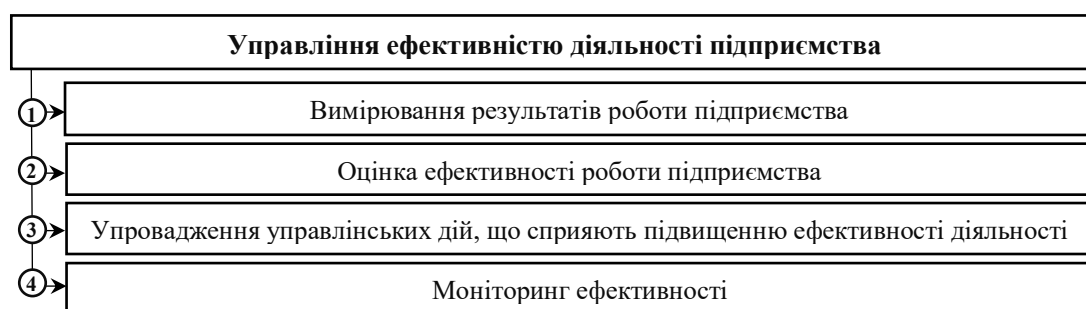


Рисунок 1.4 – Принципи управління ефективністю діяльності підприємства

На підприємствах прямі показники управління ефективністю, здебільшого, відображають стан своєї роботи в економічній ефективності, загальна методологія яких може бути формалізована сьогодні співвідношенням результатів господарської діяльності до витрат на її ведення:

$$F = \frac{E}{P} \quad (1.1)$$

де F – ефективність;
 E – ефект (результат);
 P – витрати (ресурси) [8, с.34].

Оцінювання управління ефективністю діяльності підприємства має ґрунтуватись на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що існують в різних підсистемах функціональних сфер менеджменту. В основі управління ефективністю має лежати індивідуальний набір критеріїв (показників), які кожне підприємство обирає собі за основу для відстежування результативності господарювання, тобто формує власну систему управління, яка здатна адекватно оцінити результати діяльності й розробити механізм управління процесом їх підвищення.

Управління ефективністю операційної діяльності – це багаторівневий циклічний процес, що спрямований на вдосконалення операційної діяльності (управління виконанням плану виробництва, управління ресурсами (залучення, використання, вивільнення), управління якістю продукції, управління розвитком виробництва), на покращення її результатів. Оцінка управління ефективністю операційної діяльності визначається узагальнюючими показниками ефективності виробництва (темпи росту виробництва, загальна рентабельність підприємства, підвищення якості продукції та послуг, стабільність персоналу, скорочення тривалості виробничого та логістичного циклів тощо) та кінцевими результатами використання ресурсів операційної діяльності підприємства (рис. 1.5) за певний проміжок часу (додаток Б; додаток В).



Рисунок 1.5 – Показники, що характеризують управління ефективністю операційної діяльності [12-14]

Управління ефективністю маркетингової діяльності – це тривалий циклічний процес щодо досягнення маркетингових цілей, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства. Оцінка управління ефективністю маркетингової діяльності вимірюється показниками доходів та обсягів реалізації, показниками знання та сприйняття бренду, долею підприємства на ринку, конкурентоспроможністю підприємства, задоволеністю споживача, рівнем залучення клієнтів тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Часткові показники оцінки управління ефективністю маркетингової діяльності [15-16]

Показник	Характеристика	Метод обрахунку
Рентабельність продажів	Найважливіший показник ефективності діяльності, що характеризує суму прибутку з гривні продажу	$P_{\pi} = \frac{ЧП}{ЧД}$ (ЧП – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід від реалізації)
Рентабельність продукції	Характеризує ефективність реалізації продукції (визначає, яка продукція є більш прибутковою, тобто вигіднішою)	$P_{\text{пр}} = \frac{ЧП}{С}$ (ЧП – чистий прибуток; С – собівартість реалізованої продукції)
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$K_{\text{ер}} = \frac{B_p}{\Delta\Pi}$ (B_p – витрати на рекламу й засоби стимулювання збуту; $\Delta\Pi$ – приріст прибутку від реалізації)
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає зростання чи зниження попиту на продукцію	$K_{\text{згп}} = \frac{O_{\text{нр}}}{O_{\text{п}}}$ ($O_{\text{нр}}$ – обсяг нереалізованої продукції; $O_{\text{п}}$ – обсяг продажу)
Рентабельність маркетингових інвестицій	Характеризує ефективність інвестованих коштів у маркетинг	$ROMI = \frac{ВП - ІМ}{ІМ}$ (ВП – валовий прибуток; ІМ – інвестиції в маркетинг)

Управління ефективністю інноваційної діяльності – це комплексний циклічний процес впровадження нововведень задля отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості (наприкінці кожного циклу має відбуватись перехід на якісно новий рівень). Оцінка ефективності управління ефективністю інноваційної діяльності може бути виміряна економічними показниками, зокрема, рентабельністю інноваційної діяльності, прибутком від реалізації інноваційної продукції, прибутком від впровадження науково-технічних розробок, збільшенням обсягу випуску при тих же витратах, зменшенням собівартості продукції (робіт, послуг) [17, с.624].

Управління ефективністю фінансової діяльності – це циклічний процес професійної діяльності, що має забезпечити життєдіяльність підприємству, поліпшити результати його фінансової роботи. Оцінка управління ефективністю фінансової діяльності опрацьовується через систему фінансових показників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Оцінка управління ефективністю фінансової діяльності [18,с.91]

Показник	Характеристика	Метод обрахунку
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Характеризує незалежність підприємства від позикових (зовнішніх) джерел	$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	Характеризує можливість підприємства залишатись довгостроково платоспроможним	$K_{фс} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової залежності	Характеризує здатність підприємства проводити прогнозовану діяльність	$K_{зал} = \frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт фінансового ризику	Характеризує ступінь ефективності використання підприємством власного капіталу	$K_{фр} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт платоспроможності)	Характеризує спроможність підприємства терміново погасити короткострокову кредиторську заборгованість	$K_{абл} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує платіжні можливості щодо погашення поточних зобов'язань за вчасного розрахунку з дебіторами	$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт загальної ліквідності	Характеризує здатність забезпечити поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

Управління ефективністю управління персоналом як функціональної сфери діяльності підприємства – це складний, багатогранний, циклічний процес, що направлений на забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом необхідної кількості, правильним його розміщенням, удосконаленням умов його праці (стимулюванням), діяльність якого сприяє досягненню цілей підприємства. Оцінка ефективності управління ефективності управління персоналу базується, здебільшого, на оцінці роботи відділу кадрів (показник укомплектованості персоналу, сталості/плинності кадрів, показник соціально-психологічного клімату в колективі, задоволеності співробітників, здатності приймати оптимальне рішення в найкоротший термін тощо).

Таким чином, оцінювання управління ефективністю діяльності має відбуватись шляхом оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень, адже

саме цей істотний процес управлінської діяльності формує напрямки діяльності підприємства та його окремих працівників, оцінки ефективності побудови і функціонування організаційної структури, ефективності організації управління.

Всебічна оцінка управління ефективністю діяльності підприємства має також знаходити своє відображення в показниках науково-технічної (підвищення науково-технічного рівня та рівня автоматизації виробництва, збільшення частки використання нових інформаційних технологій), соціальної (поліпшення умов праці, поліпшенням рівня здоров'я, збільшенням доходів працівників) та екологічної (зменшення кількості відходів виробництва, зменшення забруднень навколишнього середовища, підвищення екологічності товарів) ефективності.

Аналіз показників ефективності різносторонньої діяльності підприємства посідає головне місце в управлінні ефективністю. Однак, процедура оцінювання управління ефективністю діяльності підприємства висуває ряди можливих варіантів, на підставі яких вона може здійснюватися. Управління ефективністю може передбачати використання як окремих показників (індивідуальний набір показників, які формують систему оцінювання досягнутих результатів підприємства), так і методів оцінки.

Базисними методами, які застосовують для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства, є методи: порівнянь, групування, рейтинговий, математичної статистики, експертних оцінок, факторного аналізу, матричний, теорії прийняття рішень, ранговий, рейтинговий тощо [20, с.102].

Проблема оцінки управління ефективністю є досить важливою як у теоретичному, так і в практичному планах. Якісна оцінка управління ефективністю діяльності підприємства надає у зручному візуальному форматі інформацію про те, як підприємство виконує свої завдання, дозволяє виявити причини тих чи інших відхилень та допомагає сформулювати план кроків для досягнення бажаних результатів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – одне з найбільших підприємств на території України з виробництва натуральних соків, яка налагодила повний виробничий цикл від переробки свіжих плодів до доставки продукції споживачу. ТОВ «ЕКО-СФЕРА» функціонує на ринку вже більше двадцяти років – створена ще в 2003 році, на базі заводу з виробництва мінеральної води і безалкогольних напоїв, розташованого в місті Калинівка Вінницької області.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є юридичною особою за законодавством України (табл. 2.1). За типом кінцевого результату операційної діяльності, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є виробничим підприємством, що здійснює свою діяльність в галузі харчової промисловості (виробляє соки, пюре та столову воду).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про підприємство «ЕКО-СФЕРА» [22]

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕКО-СФЕРА
Скорочена назва	ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
Код ЄДРПОУ	32320552
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 22400, Вінницька обл., Хмельницький р-н, місто Калинівка, вул. Мазепи І., будинок 45
Дата реєстрації	05.03.2003
Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність (приватна), 0%
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основні види діяльності	10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.42 Надання послуг перевезення речей 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Чисельність персоналу	504 особи

Товариство «ЕКО-СФЕРА» створене з метою отримання прибутку від спрямованої на задоволення суспільних потреб діяльності (шляхом реалізації продукції, товарів, робіт та послуг), напрямки та форми якої визначаються чинним законодавством і Статутом Товариства [21].

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – сучасне підприємство, що має свої виробничі потужності по розливу соків та нектарів, мінеральної та питної води, має наявності складські приміщення, обладнання та повний спектр матеріально-технічної бази для забезпечення виробництва та постачання, які відповідають стандартам і санітарно-гігієнічним нормам. Власне автогосподарство налічує 130 одиниць, з них легкових 17 одиниць, вантажних 113 одиниць, які відповідають санітарним нормам для поставки продуктів харчування, а також спеціальний автомобільний транспорт. Товариство володіє власними та користується орендованими земельними ділянками відповідно до закону.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» широко представлена по всій Україні – має власні заводи в с. Попівці та м. Калинівка, головний офіс у Києві та філіали в таких містах – Київ, Вінниця, Житомир, Луцьк та Рівне (додаток Г).

Основними напрямками діяльності Товариства «ЕКО-СФЕРА» є: виробництво фруктових та овочевих соків та пюре для харчової промисловості, виробництво питних, мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв, діяльність автомобільного вантажного транспорту, здавання власного майна в оренду, заготівля сільськогосподарської сировини, дистрибуція, роздрібна торгівля тощо.

Основні види продукції – концентрований сік, овочеве та фруктове пюре, соки та сокові продукти – фасовані в упаковку з комбінованого матеріалу ємністю 0,2 л, 1 л, 1,9 л, та в скляну тару ємністю 3 л.

70% продукції виробляється з власної сировини. Основа виробництва «ЕКО-СФЕРИ» – сади Вінницької області, що славляться своїми фруктами й овочами в Україні та за її межами: 15 000 га насаджень забезпечують виробництво свіжими плодами. Заморожена сировина з екзотичних фруктів закуповується в південних країнах (додаток Д).

«ЕКО-СФЕРА» – це ціла лінійка брендів, які знають та люблять в Україні та за її межами, від Молдавії до США. Соки та сокові продукти випускаються під власними торговими марками: «Соки України», «Квітень», «Добрий ранок», «Ранок», «ЕКО», «ВІННІ», «Екосфера», «Sponge Bob». Безалкогольні напої в асортименті, фасовані в ПЕТФ пляшки ємністю від 0,5 л до 2,0 л, під торговими марками: «DonLimon», «Exotika», «Orange Storm», «Lemon Splash», «Дабл Кола». Питна та мінеральна вода (сильно газована оброблена, негазована пом'якшена оброблена) – розфасована в ПЕТФ пляшки від 0,5 л до 6 л та полікарбонатні бутлі багаторазового користування ємністю 19,9 л, під ТМ «ЕКО», «Вінні».

Соківі продукти випускаються не тільки під власними торговими марками, а також для торговельних мереж під їх власними торговими марками (рис. 2.1).

ТОВ «ЕКО»	- ТМ «Перший ряд»
ТОВ «АТБ-Маркет»	- ТМ «Своя лінія» ("Сіньорики"), «Розумний вибір»
ТОВ «НОВУС Україна»	- ТМ «Промо марка»
ТОВ «Сільпо-Фуд»	- ТМ «Повна чаша»
ТОВ «Гіпермаркет «АШАН»	- ТМ «Ашан» ("Кожен день")
ТОВ «Еспансія»	- ТМ «Екстра»

Рисунок 2.1 – Продукція ТОВ «ЕКО-СФЕРА» під ТМ інших торговельних мереж

Продукція Товариства широко представлена в торгових мережах: Сільпо, ФОЗЗІ, АШАН, АТБ, Новус, ЕКО та інших. Експорт продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» виробляється в країни Європи, а також країни СНД: США, Росія, Білорусь, Молдова, Австрія, Польща, Німеччина.

Загалом, український ринок соків представлений дуже широким асортиментом вибору різноманітних соковмісних напоїв, соків та нектарів. Незважаючи на те, що 95% соків на українському ринку вітчизняного виробництва – на ринку спостерігається висока конкуренція: в Україні виробництвом соків займаються майже 300 підприємств, однак переважна

частина продукції представлена 5 величезними компаніями (PepsiCo з часткою виробництва соків та соковмісних напоїв в натуральному вираженні – 47,9%, Vitmark – 28%, Coca-Cola – 4,7%, Ерлан – 4,1%, Т.В. Fruit – 3,5%). Також, щодо експорту продукції, то у 2020 році Україна експортувала соків на загальну суму 74 млн дол., займаючи 17 місце серед найбільших основних світових експортерів соку (частка світового ринку – 1%). Найбільшими імпортерами-споживачами українського соку є ЄС (67,7%), США (16,9%), Білорусь (7,6%), Казахстан, Канада, Грузія, Китай, Азербайджан та інші. Найбільша частка фруктових соків, якими торгує Україна на зовнішніх ринках – це яблучний та вишневий соки.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має гарний потенціал для подальшої роботи на українському та закордонному ринках соків.

Показники роботи ТОВ «ЕКО-СФЕРА» знаходяться на стабільно хорошому рівні (табл. 2.2). У 2019 році підприємство нарощувало позитивну динаміку високих темпів зростання продажів і прибутку від 2018 року. І, навіть, незважаючи на те, що 2020 рік пройшов на тлі пандемії, що обумовило зниження чистого доходу від реалізації з 444,8 млн грн (рівень 2019 року) до 418,8 млн грн (на 5,84%) – ТОВ «ЕКО-СФЕРА» мала операційний прибуток (EBITDA) 31,5 млн грн, котрий був на 2,3% вище, ніж за 2019 рік. Чинником зниження чистого прибутку Товариства з 9,5 млн грн до 7,0 млн грн, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком, було значне збільшення фінансових витрат по обслуговуванню коштів (з 2,7 млн грн в 2019 році до 5,0 млн грн в 2020 році), використаних на інвестування в проект по сонячній енергетиці.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2018-2020 рр., тис. грн

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсол. відх.		Відн. відх., %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід	353 298	444 766	418 809	91 468	-25 957	25,89	-5,84
Собівартість реал. продукції	(288 794)	(352 897)	(322 496)	64 103	-30 401	22,20	-8,61
Валовий прибуток	64 504	91 869	96 313	27 365	4 444	42,42	4,84
Чистий прибуток	6 305	9 512	7 043	3 207	-2 469	50,86	-25,96
Власний капітал	249 397	240 944	303 527	-8 453	62 583	-3,39	25,97
Необоротні активи	235 989	234 788	302 520	-1 201	67 732	-0,51	28,85
Оборотні активи	177 659	207 673	225 420	30 014	17 747	16,89	8,55

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2018-2020 роки, тобто від виробництва і реалізації продукції, свідчить про те, що вона є прибутковою (табл. 2.3). Прибуток від операційної діяльності Товариства у 2020 році становить 13 857 тис. грн.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати від операційної діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2017-2020 рр., тис. грн

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відн. відх.,%	
				2019/2018	2020/2019
Валовий прибуток	64 504	91 869	96 313	42,42	4,84
Інший операційний дохід	9 679	12 429	10 170	28,41	-18,18
Адміністративні витрати	(7 439)	(85 27)	(9 124)	14,63	7,00
Витрати на збут	(53 180)	(74 879)	(74 934)	40,80	0,07
Інші операційні витрати	(5 657)	(67 08)	(8 568)	18,58	27,73
Фінансовий результат від операційної діяльн.	7 907	14 184	13 857	79,39	-2,31

Аналіз елементів операційних витрат, що відображений у таблиці 2.4, показує, що найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати (матеріаломістке виробництво). У 2019 році, в порівнянні з 2018 роком, діє схема «збільшення обсягу виробництва = збільшення операційних витрат». У 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, матеріальні затрати зменшились на 8,9%, що, на жаль, зумовлено зменшенням обсягів виробництва, а не ефективною ресурсозберігаючою програмою, а всі інші витрати мають тенденцію до підвищення, що, в свою чергу, негативно вплинуло на фінансово-господарські результати діяльності підприємства у даний період.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури операційних витрат 2018-2020 рр., тис. грн

Елементи операційних витрат	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відн. відх.,%	
				2019/2018	2020/2019
Матеріальні затрати	300 265	336 102	306 203	11,94	-8,90
Витрати на оплату праці	20 159	28 268	28 521	40,23	0,90
Відрахування на соціальні заходи	4 042	5 657	5 725	39,96	1,20
Амортизація	14 977	16 611	17 639	10,91	6,19
Інші операційні витрати	33 499	53 937	57 121	61,01	5,90
Разом:	372 942	440 575	415 209	18,13	-5,76

Отже, удосконалюючись з кожним роком, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» набуває величезного досвіду, постійно удосконалюється, нарощує обсяги випуску

продукції, створює нове, і, маючи значний потенціал, не збирається зупинятися на досягнутому.

2.2 Аналіз управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Невід’ємною частиною діяльності будь-якого підприємства є намагання досягти найкращих результатів діяльності, що є реальними за умови управління ефективністю їх діяльності. Ефективність – управлінська категорія, тому управління ефективністю має бути основним завданням, на яке повинен бути направлений менеджмент.

Управління ефективністю Товариства звично відбувається через реалізацію основних функцій управління: планування, організація, мотивація та контроль.

Основою системи управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є його організаційна структура управління, яка окреслює склад, підпорядкованість та взаємодію його елементів, уточнює належну кількість управлінського персоналу, виробляє його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, утверджує права, обов’язки і відповідальність менеджерів, що використовуються для досягнення цілей.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має складну організаційну структуру (додаток Е), що передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі. Для підприємства характерною є трирівнева система управління, яка містить у собі три управлінські структури (органи управління і контролю):

- Вищий орган управління Товариства – Загальні збори Учасників – фізичні особи - громадяни України: Гончарук В.Ф, Гончарук О.А, Гончарук І.А.;
- Наглядова Рада;
- Виконавчий орган Товариства (директор) – Єгорова Ніна Василівна.

Структура ТОВ «ЕКО-СФЕРА» дозволяє Товариству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, ефективно організовує внутрішні процеси. У рамках організаційної структури проходять усі управлінські процеси

і функції, що сприяють випуску продукції, в яких беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій, професійної спеціалізації та працівники, робочі. Організаційна структура є підґрунтям раціоналізації функціонування Товариства.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (організація як одна з функцій менеджменту є процесом створення структури) формувалась згідно мети і стратегії розвитку Товариства (функції планування), розробка і затвердження яких є початковим етапом внесення змін в організацію управління.

Планування на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – це формулювання цілей та завдань Товариства на перспективу, що направлені на досягнення успіху, досягнення якнайкращого ефекту від результатів діяльності в усіх сферах компанії.

Місія ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – дарувати користь через смачні, високоякісні, здорові напої.

Мета ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – створення високорентабельного виробництва конкурентоздатної продукції світового рівня якості, на основі постійного підвищення особистої зацікавленості працівників, засновників та менеджерів. Створення якісного та корисного продукту за доступними цінами – мета діяльності та постійні орієнтири Товариства.

Підприємство «ЕКО-СФЕРА» розуміє, що для повноцінного розвитку необхідна правильно розроблена стратегія, тому щорічно займається стратегічним плануванням, визначаючи і розробляючи курс розвитку. Підприємство щорічно ставить цілі, щоб конкретно зафіксувати бажаний результат. Товариство віднедавна, щорічно публікує на офіційному сайті звіти про фінансові результати, звіти про фінансовий стан, звіти про управління тощо, в яких відслідковує свій поточний стан та розвиток.

Стратегія ТОВ «ЕКО-СФЕРА» включає в себе:

- виробництво і забезпечення покупців якісною продукцією;
- контроль за витратами виробництва;
- впровадження передових технологій;
- збереження частки присутності на ринку;
- просування торгових марок.

Головна ціль – це збереження своїх позицій у конкретному середовищі, у системі економічних відношень.

У Товаристві сформовані організаційні цілі відповідають вимогам, що виступають, так званими, нормативами, за сприяння яких менеджер висновує ефективність власної майбутньої вже практичної діяльності. Цілі уточнюють місію, вимальовуються вказівником, що є поштовхом усім членам колективу до визначеної діяльності.

Досить вагомим етапом для планування стратегії Товариства є аналіз середовища, яке дає базу для визначення потенціалу по кожному напрямку. Здійснивши SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (додаток Ж), можемо відмітити, що організаційне управління здійснюється на високому рівні (сильних сторін і можливостей набагато більше, ніж слабких сторін чи можливих загроз, тобто з самого початку була вибрана правильна стратегія, правильний напрям діяльності, який призводить до покращення стану Товариства, збільшення його потенціалу, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності Товариства протидіяти негативним впливам та його життєздатності).

Основною цінністю Товариства є згуртований колектив однодумців. На посадах, що потребують високої кваліфікації, працюють спеціалісти, які мають необхідну підготовку та досвід роботи. До провідного управлінського персоналу відноситься директор. При здійсненні співробітниками Товариства службових повноважень, працівники дотримуються посадових (робочих) інструкцій, наказів, розпоряджень та регламентів, і, крім того, вимог антикорупційного й іншого законодавства України. Професіоналізм та відповідальність – провідні переваги Товариства.

У 2020 році середня кількість працівників становила 504 особи (табл. 2.5), що на 16 осіб та на 87 осіб більше рівня 2019 та 2018 років відповідно, з них на керівних посадах – 47 осіб, фахівців – 127 осіб, службовців – 7 осіб, молодший обслуговуючий персонал – 20 осіб, робітники – 303 особи. У 2020 році збільшились витрати на управління, однак прибуток на одиницю витрат на

управління мав негативну тенденцію до зниження. Скорочення обсягів виробництва у 2020 році також призвело до скорочення обсягів реалізації на одного управлінського працівника. Частка витрат на управління в загальних витратах у 2020 році зросла на 17,09%, а частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих скоротилась на 3,17%.

Таблиця 2.5 – Показники управління ефективністю управлінського персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА», за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відн. відх., %	
				2019/2018	2020/2019
1. Середня кількість працівників, осіб	417	488	504	17,03	3,28
у т.ч. на керівних посадах	44	47	47	6,82	0,00
у т.ч. фахівців	121	125	127	3,31	1,60
2. Витрати на управління, тис грн	7439	8527	9124	14,63	7,00
3. Обсяг реалізації на одного управлінського працівника, тис грн	8029,5	9463,11	8910,83	17,85	-5,84
4. Прибуток на 1 грн витрат на управління, грн	0,85	1,12	0,77	31,61	-30,80
5. Частка витрат на управління в загальних витратах, %	2,58	2,42	2,83	-6,20	17,09
6. Частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих, %	10,55	9,63	9,33	-8,72	-3,17

Спонування членів Товариства до сумісних погоджених дій, які передбачають досягнення загальної мети, забезпечує така функція управління на підприємстві як «мотивація». Для підвищення мотивації керівництво застосовує такі головні типи заохочення: заробітна плата, премії, створення сприятливих умов роботи і збереження здоров'я працюючих. Додаткових цікавих заходів мотивації не передбачено.

На ТОВ «ЕКО-СФЕРА» керівники вважають, що відмінним видом мотивації є саме грошова винагорода. Щодо оплати праці, то на підприємстві нарахування заробітної плати проводиться офіційно з дотриманням всіх соціальних гарантій, а її виплата проводиться 1 раз на місяць. На ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є гарантований оклад, який виплачується працівнику без врахування якості його роботи, та преміальна частина – в компанії виплачують гарантовані премії (співробітники вважають їх частиною свого окладу, а не як бонус за гарну роботу, а керівники не поспішають їх з'єднувати з основною зарплатою, щоб не

втрачати можливий інструмент покарання) та «традиційну 13 зарплату» (якщо цілі та завдання року були виконані, то працівникам присуджують премії).

Працівники Товариства постійно підвищують свій рівень знань, проходять курси підвищення кваліфікації та проходять навчання в навчальних комбінатах. На підприємстві є проблеми з плинністю кадрів серед робітничих працівників.

Контроль – невід’ємна частина діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Прописані цілі для Товариства та завдання для відділів допомагають якнайкраще відслідковувати отримані результати, бачити процес чи застій у діяльності.

Для ефективного виконання поставлених завдань керівництво використовує такі види контролю, як поточний та заключний. На підприємстві застосовують систематичний та вибіркового контролю. Щодо галузей управління, то виділяють фінансовий (Товариство проходить щорічний аудит відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності, що виконується компанією «Аудитсервіс»), адміністративний (щорічна оцінка діяльності) і технічний контроль.

Головною метою управління ефективністю ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є забезпечення приросту прибутку Товариства, підтримка найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи виробничої системи й економічне використання ресурсів, гарантування гідного рівня трудового життя працівників і якості господарських процесів Товариства, а також безперервне прискорення нарощування існуючого потенціалу та його стійкого розвитку.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» працює за принципом замкнутого циклу: від заготівлі сировини до продажу готової продукції. Соки та напої виготовляються відповідно до технічних умов виробника, приділяючи особливу увагу якості продукції: наявність сертифікатів управління якістю по стандарту ISO 9001, управління безпечністю харчової продукції ISO 22000 та екологічного менеджменту ISO 140024. Чудове поєднання рецептур, високих стандартів якості та інноваційних технологій виробництва (інвестують в інновації) – дієвий шлях виживання та розвитку Товариства на ринку жорсткої конкуренції.

До складу Товариства «ЕКО-СФЕРА» входять два виробничі комплекси:

- завод в Попівцях – площа території заводу 6 га, на території заводу розташований цех по виробництву фруктових і овочевих соків;
- завод в Калинівці – площа території заводу 8 га, на території заводу розташовані цехи з виробництва концентрованих фруктових соків і пюре, по розливу фруктових і овочевих соків в склотару і асептичну упаковку Тетра-Пак, з виробництва безалкогольних напоїв, з виробництва питної води.

Виробнича потужність заводів по переробці яблук становить приблизно 500 тонн на добу (переробляється близько 25 000 тонн яблук у рік). Щодня випускається 100 000 літрів соку (рис. 2.2). Заводи оснащені інноваційними та найсучаснішими технологіями, передовим устаткуванням всесвітньо відомих компаній (BUCHER, KOCH, Flottweg, B&P Engineering, Tetra Pak, Sidel, GALDI), які піддають сировину щадній обробці, зберігаючи її натуральний смак та поживну цінність – всі установки і механізми, що контактують з продуктом, виготовлені з високоякісної харчової нержавіючої сталі. Процес виробництва безвідходний – яблучна мезга, що отримується в процесі пресування, використовується повторно для власних потреб.

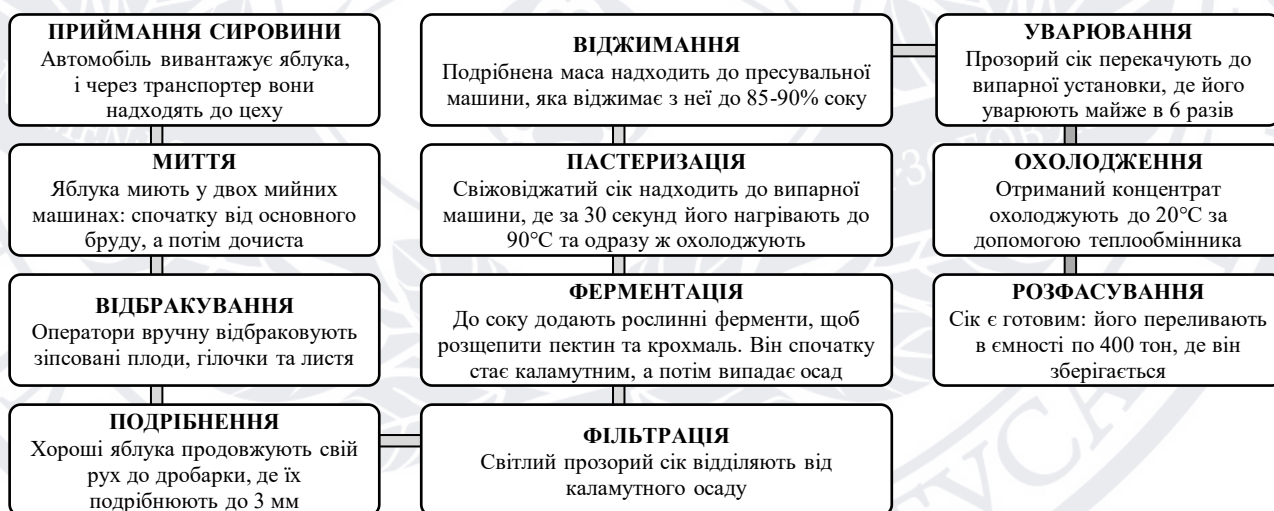


Рисунок 2.2 – Технологія виробництва концентрованого соку «ЕКО-СФЕРА»

Технологічні процеси на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» відносяться до екологічно чистих і не наносять шкоди навколишньому середовищу, але це не дає підстав вважати, що Товариство зовсім не шкідливе для довкілля. На підприємстві

проводиться робота по захисту навколишнього середовища в трьох напрямках: скиди, викиди та відходи. На «ЕКО-СФЕРА» прагнуть покращувати екологічні показники інвестуючи в енергозберігаючі технології, проводячи багато заходів по охороні навколишнього середовища – впроваджена система екологічного менеджменту ISO 14001, впроваджено нову європейську модель оцінки впливу на довкілля (ОВД) замість скасованої екологічної експертизи.

Впровадження інновації компанією (а тим паче – екологічних) в сучасних умовах сприймається дуже позитивно – укріплює конкурентний статус на ринку.

Аналіз управління ефективністю операційної діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» показує, що основні засоби Товариства включають переважно основні засоби груп «будівлі та споруди», «машини та обладнання» (виробничі лінії, обладнання та системи забезпечення виробництва), «інвестиційна нерухомість», «транспортні засоби», «земельні ділянки» тощо. Ефективність управління ОЗ нв підприємстві хороша (табл. 2.6): у 2018 році було вироблено продукції на суму 1,6 грн на кожному використану гривню основних засобів, а у 2019 році цей показник зріс до 2,09 грн, у 2020 році, хоч показник і знизився до 1,7 грн, однак такий результат спостерігається через зменшення обсягу продажів, і все одно перевищує значення 2018 року. Щодо фондомісткості, то спостерігаємо таку ж ситуацію (знаємо, за рахунок яких факторів мало місце погіршення показника у 2020 році, що свідчить про зниження ефективності використання ОЗ). Фондоозброєність праці у 2020 році в Товаристві зросла, і при цьому на 1 працівника приходить 814,66 грн основних засобів – підприємство добре механізоване та фондоозброєне. Рентабельність ОЗ залишається на стабільному рівні, що говорить про оптимальну структуру виробничих активів.

Таблиця 2.6 – Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «ЕКО-СФЕРА», за 2018-2020 рр.

Показник	Норматив	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відн. відх.,%	
					2019/2018	2020/2019
Фондовіддача	Збільшення	1,60	2,09	1,70	30,44	-18,93
Фондомісткість	Зменшення	0,62	0,48	0,59	-23,34	23,36
Фондоозброєність	Збільшення	870,33	740,45	814,66	-14,92	10,02
Рентабельність ОЗ	Збільшення	0,04	0,07	0,06	85,87	-15,89

Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (табл. 2.7) показує, що показник питомої ваги матеріальних витрат протягом досліджуваного періоду мав позитивну тенденцію до зменшення. Коефіцієнт матеріаловіддачі протягом досліджуваного періоду зростав (+6,4%). Це свідчить про те, що Товариство має резерви для підвищення виробництва. Зниження показника матеріаломісткості (-6,02%) свідчить про позитивну тенденцію зменшення матеріальних витрат на 1 грн. випущеної продукції.

Таблиця 2.7 – Аналіз використання матеріально-сировинної складової

Показник	2019 рік	2020 рік	Абсол. відх.	Відн. відх., %
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції	0,76	0,74	-0,02	-3,17
Матеріаловіддача	1,65	1,76	0,11	6,41
Матеріаломісткість	0,61	0,57	-0,04	-6,02

На ТОВ «ЕКО-СФЕРА» близько 500 співробітників забезпечують виробництво найкращих соків та безалкогольних напоїв. Згідно таблиці 2.8, можемо побачити динаміку скорочення продуктивності праці (за 2018-2019 роки загальний виробіток на одного працюючого зріс на 10,98%, однак, у 2019-2020 роках динаміка виробітку скоротилась на -10,81%). Спостерігається негативна тенденція щодо зростання трудомісткості у 2020 році (Товариство стало менш ефективно використовувати трудові ресурси) та росту зарплатовіддачі. Зарплатомісткість продукції протягом досліджуваного періоду зростала, що свідчить про зменшення рентабельності витрат на оплату праці.

Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЕКО-СФЕРА», за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відн. відх., %	
				2019/2018	2020/2019
Виробіток, тис грн	1396,43	1549,71	1382,21	10,98	-10,81
Трудомісткість	0,000716	0,000645	0,000723	-9,89	12,12
Зарплатомісткість продукції, грн	0,062	0,069	0,074	11,39	7,15
Зарплатовіддача продукції, грн	16,23	14,57	13,60	-10,22	-6,67

Ефективність використання оборотних коштів у 2019 році, в порівнянні з 2018 роком, демонструє гарні результати (табл. 2.9). Однак, у 2020 році, в зв'язку з поширенням COVID-19, що призвело до спаду виробництва, бачимо, що

коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився, період обороту оборотних коштів зріс на 30 днів, коефіцієнт завантаженості зріс – ефективність знизилась.

Таблиця 2.9 – Показники оцінки ефективності використання фінансових (оборотних) коштів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в тис грн, за 2018-2020 рр.

Показник	Норматив	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відн. відх.,%	
					2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності ОК	Збільшення	2,19	2,31	1,93	5,65	-16,22
Тривалість обороту, днів	Зменшення	164,76	155,95	186,14	-5,35	19,36
Коефіцієнт завантаженості	Зменшення	0,46	0,43	0,52	-5,35	19,36

Аналіз управління ефективністю маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕКО-СФЕРА» показує, що продукція підприємства продається майже по всій Україні – 5 департаментів гуртової торгівлі забезпечують продукцією всі регіони України. П застосовує стратегію багатомарочного підходу (створюються нові торгові марки як доповнення до існуючих). Основними конкурентами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є PepsiCo (ТМ «Сандора», «Садочок»), Vitmark (ТМ Jaffa, «Наш сік», «Чудо-Чад», «Прямо сік», «Соковита», «Джусік»), Coca-Cola (ТМ Rich, «Добрий»), Ерлан (ТМ «Соки Біола», «Соки Літо»), Т.В. Fruit (ТМ Galicia, Filvarok). Компанія належить до 6 найбільших виробників соків України. Щодо показників управління ефективністю маркетингової діяльності (табл. 2.10), то бачимо, що в 2020 році витрати на маркетингові та рекламні послуги зросли на 68,22%, однак рентабельність продажів скоротилась на 21,37% (скорочення обсягів продажу, в т.ч. через зупинену працю середнього та дрібного роздрібу), рентабельність продукції скоротилась на 18,98%, і зростання коефіцієнта затовареності готовою продукцією свідчить про зниження попиту на продукцію.

Таблиця 2.10 – Показники управління ефективністю маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показник	2019 рік	2020 рік	Абсол. відх.	Відн. відх.,%
Рентабельність продажів	0,0214	0,0168	-0,0046	-21,37
Рентабельність продукції	0,03	0,02	-0,01	-18,98
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	4,44	-9,71	-14,15	-318,50
Коеф. затовареності готовою продукцією	0,21	0,24	0,04	18,05
Загальні витрати на збут, тис. грн	(74 879)	(74 934)	55	0,07
в т.ч. витрати на маркетингові, логістичні та рекламні послуги, тис. грн	(14 251)	(23 973)	9722	68,22

Управління ефективністю фінансової діяльності Товариства показує, що воно має нормальний запас фінансової потужності, головним маркером якої є доля власних коштів в розмірі 57%, котрими профінансовані активи Товариства. На ТОВ «ЕКО-СФЕРА» показник фінансової стійкості демонструє, що Товариство здатне профінансувати 57,5% активів за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової стійкості говорить, що існує певний ризик втрати платоспроможності (якщо доступ до короткострокових зобов'язань буде обмежено). Коефіцієнт фінансової залежності показує, що на кожну гривню власного капіталу Товариство використовує 1,74 фінансових ресурсів – фінансові ризики знаходяться на прийнятному рівні. Коефіцієнт фінансового левериджу є задовільним – у межах нормативу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є досить низьким, що свідчить про те, що Товариство не зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане незабаром. Коефіцієнти поточної та загальної ліквідності вказують на проблемний стан платоспроможності (оборотних активів замало, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями).

Таблиця 2.11 – Показники управління ефективністю фінансової діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», за 2018-2020 рр.

Показник	Норматив	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відн. відх., %	
					2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\geq 0,5$	0,603	0,545	0,575	-9,68	5,58
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,603	0,568	0,599	-5,78	5,41
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	1,659	1,836	1,739	10,72	-5,28
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	< 1	0,659	0,836	0,739	26,99	-11,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт платоспроможності)	0,1-0,2	0,018	0,021	0,011	17,05	-46,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	$> 0,6$	0,319	0,427	0,333	33,97	-21,91
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,5	1,082	1,087	1,064	0,47	-2,06

Товариство «ЕКО-СФЕРА» самостійно провадить свою діяльність на принципах самозабезпечення, самофінансування та самокупності, самостійно несе відповідальність у відповідності до чинного законодавства за наслідки власної діяльності і зобов'язується виконувати взяті на себе обов'язки. Товариство самостійно на засадах його замовлень та договорів здійснює планування своєї господарської діяльності і визначає майбутній розвиток.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

3.1 Зарубіжний досвід формування системи управління ефективністю та можливість його використання в діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Довгостроковий успіх підприємства, його стійкість та розвиток, значною мірою залежить від своєчасного та правильного управління ефективністю його діяльності. Впровадження на підприємстві певної системи управління ефективністю діяльності допомагає йому сформувати стратегічні переваги на ринку, є ключовим моментом в його прагненні досягнути високих результатів, в орієнтації на певний конкурентний статус.

Система управління ефективністю діяльності підприємства – це система, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, щоб допомогти йому розробити та реалізувати стратегію, аналізувати процеси, відстежувати результати, приймати виважені рішення та робити правильні висновки. Система дозволяє планувати, структурувати, відстежувати та покращувати діяльність.

У сучасній системі менеджменту існують різні системи управління ефективністю, що з успіхом використовуються багатьма зарубіжними вже відомими компаніями. Однак, найбільш ефективною та дієвою системою, що вже зарекомендувала себе, в даний час та за поточної економічної ситуації, вважається Enterprise Performance Management – EPM (в інших англійських термінах, що означають майже одне і те ж, її ще іноді називають Corporate Performance Management (CPM) або Business Performance Management (BPM)).

Enterprise Performance Management (EPM) – це система управління ефективністю діяльності підприємства, яка являє собою цілісну концепцію, що поєднує в собі цілий набір управлінських процесів (планування, організація виконання, контроль та аналіз), методики, показники та системи, що дозволяють оцінювати показники діяльності та керувати ними.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – це процвітаюче підприємство, яке має сталу гарну репутацію виробника фруктових та овочевих соків, пюре та столової води. Товариство доросло вже до певного масштабу, до зрілості менеджменту, і, маючи значний потенціал для збільшення своєї присутності на ринку, маючи значні перспективи, повинно переходити на якісно новий рівень, впроваджуючи систему управління ефективністю діяльності (EPM), яка допоможе забезпечити концептуальну цілісність загального механізму управління ефективністю підприємства, допоможе досягти високо рівня його роботи.

Сьогодні «ЕКО-СФЕРА» підвищує ефективність власних процесів та будує роботу в ефективних напрямках за допомогою впроваджених міжнародних стандартів ISO 9001 (управління якістю), ISO 22000 (управління безпечністю харчової продукції), ISO 140024 (управління екологічними аспектами). Для відображення ефективності діяльності, використовують також окремі показники, які оцінюють діяльність Товариства за відповідними напрямками:

- показники рентабельності (продажів, власного капіталу, активів);
- показники ліквідності (поточної, загальної);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнти використання фінансових ресурсів та власних коштів, коефіцієнти маневреності власних коштів, автономії, фінансового левериджу);
- показники ефективності виробничих ділень (рівень виконання виробничої програми, виконання змінно-добових завдань, матеріаловіддача, матеріаломісткість).

Для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» корисною практикою повинен стати перехід до комплексного управління ефективністю діяльності на основі безперервного циклічного процесу, на основі розгляду всіх її показників діяльності у сукупності. Саме ідеологія Enterprise Performance Management може надати Товариству «ЕКО-СФЕРА» певні переваги за рахунок автоматизації управління ефективністю, завдяки зменшенню часових інтервалів між підведенням підсумків про стан справ і затвердженими рішеннями, між подіями та реакціями на них, між стратегією та її виконанням.

Неперервний цикл управління на ТОВ «ЕКО-СФЕРА», за системи Enterprise Performance Management, має включати такі основні важливі етапи як формулювання стратегії, планування діяльності, контроль і аналіз результатів (рис. 3.1).

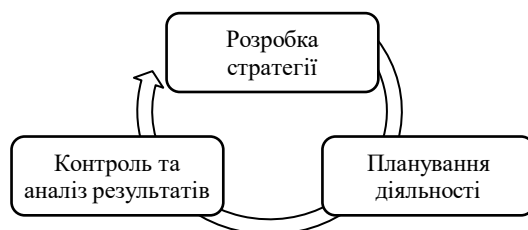


Рисунок 3.1 – Цикл системи управління ефективністю діяльності підприємства

Процес EPM розпочинається з розробки стратегії – вище керівництво та топ-менеджмент встановлюють бажаний напрямок діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», перспективний узагальнюючий план його розвитку. Стратегічний менеджмент має реалізуватись через розробку мети (бачення), до якої має рухатись підприємство, з врахуванням ринкового стану, з затвердженням коштів на досягнення даної мети. Формулювання стратегії має впливати з місії та бачення Товариства, сприяти постановці його стратегічних цілей та задач.

Стратегічний менеджмент ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має спиратись на головну й основоположну методологію EPM – систему збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), яка являє собою точне розкриття стратегічних завдань підприємства у вигляді показників (рис. 3.2). Система дозволить керівникам перетворювати стратегічні цілі Товариства в чіткі плани діяльності кожного відділу та його окремих працівників для оцінки результатів їх діяльності з погляду реалізації стратегії за допомоги ключових показників ефективності функціонування Товариства (Key Performance Indicators – KPI). BSC має стати заключним результатом розробки стратегії підприємства, щоб чітко сформулювати та проінформувати про неї всіх виконавців (кожен відділ та кожен працівник повинен усвідомлювати свою частину роботи, що забезпечуватиме реалізацію поставлених стратегічних цілей).

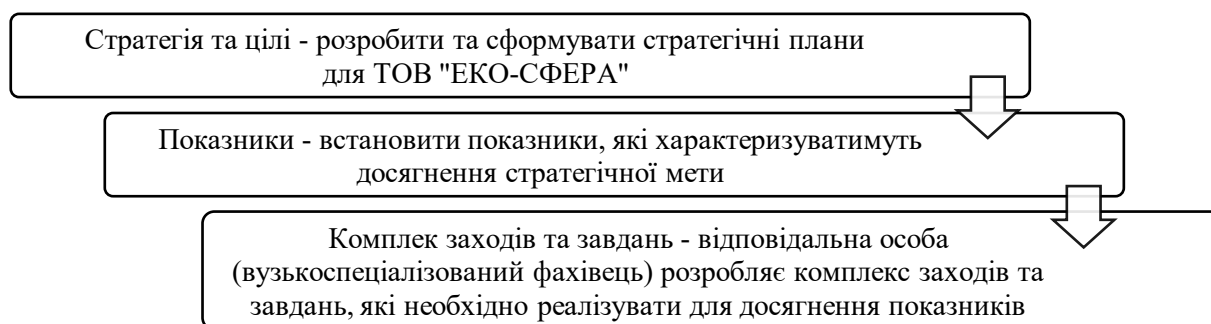


Рисунок 3.2 – Процес встановлення Balanced Scorecard

Для розкриття кожної з поставлених стратегічних цілей підприємством (на постановці стратегічних цілей слід зосереджувати ключову увагу, виділяючи найважливіші з них, щоб не розсіювати старання менеджменту (прийнятне число цілей має бути невеликим 3-5)) оптимально обрати 2-4 показника. Показники Balanced Scorecard в Товаристві слід оновлювати та установлювати щорічно, на відмінну від стратегії, яка є довгостроковою і планується на 3-5 і більше років.

Показники BSC мають охоплювати, як правило: маркетингові стратегічні цілі, орієнтовані на клієнтів; стратегічні цілі управління персоналом, зокрема, навчання та розвиток; стратегічні цілі із внутрішніх бізнес-процесів; фінансові стратегічні цілі [32, с. 298].

Планування BSC має відбуватись від цілей, а не від досягнених результатів та підручних можливостей (зверху вниз по ієрархії). У ТОВ «ЕКО-СФЕРА» призначена відповідальна особа (певний вузькоспеціалізований фахівець) за чітким набором конкретних як фінансових, так і не фінансових показників, які оцінюють ефективність досягнутих стратегічних цілей (наприклад, керівник відділу кадрів може отримати до виконання такі KPI, як кількість працівників, що беруть участь в підвищенні кваліфікації, результативність навчання, окупність інвестицій в людський капітал, рівень плинності кадрів, рівень задоволеності співробітників, частка місцевих мешканців у загальній чисельності працівників, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, витрати на знаходження співробітника тощо), – повинна буде розробляти деталізовані завдання та заходи для їх досягнення.

Система BSC надаватиме змогу управлінцям найбільш чітко розуміти організацію та її стратегію, яку вони вільно та чітко зможуть довести до працівників нижчих рівнів. При чому, механізм втілення стратегії за Balanced Scorecard, інформація по досягненню встановлених цілей, має бути відображена у вигляді конкретної інтегрованої системи цілей, показників та заходів, яка виражатиме собою довгострокові фактори успіху (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Приклад плану заходів по досягненню встановлених цілей відділу кадрів на 2023 рік, за Balanced Scorecard, у ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. ФОРМУВАННЯ ВИСОКОПРОФЕСІЙНОГО ТА ВМОТИВОВАНОГО КОЛЕКТИВУ					
№	Заходи	Ресурси	Відповідальна особа	Планова дата впровадження	Відмітка про виконання
ЦІЛЬ №1. ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА 20%					
1.	Організація ефективної системи навчання персоналу				
1.1.	Затвердження плану і бюджету навчання	людські	Іванова І.І.	31.01.2023	виконано / не виконано
1.1.1	Розробка індивідуальних програм професійного розвитку працівників	людські	Іванова І.І., Іванов І.І.	31.01.2023	виконано / не виконано
1.2	Запровадження внутрішнього навчання (наповнення онлайн-платформи навчальним контентом)	людські, фінансові	Іванова І.І., Іванов І.І.	31.06.2023	виконано / не виконано
1.3	Здійснення перегляду та моніторингу виконання планів розвитку працівників (не менше 80%)	людські, фінансові	Іванова І.І.	31.12.2023	виконано / не виконано
1.3.1	Розробка та запровадження системи оцінювання результативності навчання персоналу	людські, фінансові	Іванова І.І.	31.06.2023	виконано / не виконано
2.	Впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання (визнання та винагорода)				
2.1.	Запровадження системи оплати праці, що враховує особистий внесок кожного працівника	людські	Іванов І.І.	31.12.2023	виконано / не виконано
2.2	Розробка системи визнання та винагород працівників, які показують високу ефективність у виконанні KPI	людські, фінансові	Іванова І.І., Іванов І.І.	31.12.2023	виконано / не виконано
2.2.2	Проведення опитування «бажань» працівників	людські	Іванов І.І.	31.06.2023	виконано / не виконано
2.2.3	Моніторинг виконання планів, оцінки особистого внеску кожного працівника на регулярній основі	людські, фінансові	Іванов І.І.	31.12.2023	виконано / не виконано
ЦІЛЬ №2. ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ ДОБРОВОЛЬНОЇ ПЛІННОСТІ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА 20%					
1.	Впровадження та супроводження нової процедури підбору та адаптації нових співробітників				
1.1	Зменшення кількості співробітників, які не пройшли випробувальний строк на 20%	людські	Іванова І.І.	31.12.2023	виконано / не виконано
1.2	Організація системи соціальної адаптації робітників	людські, фінансові	Іванова І.І., Іванов І.І.	31.12.2023	виконано / не виконано
...

Balanced Scorecard допоможе підвищити ефективність функціонування ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за рахунок поєднання стратегічного управління Товариства з поточним та оперативним, базуючись на Key Performance Indicators та причинно-наслідкових зв'язків між ними (поточне планування здійснюватиметься шляхом детального розроблення квартальних та місячних планів на підставі деталізації цілей та показників, орієнтирами для створення яких будуть значення задані KPI). Balanced Scorecard надасть додаткові можливості для встановлення чітких планів (на етапі планування можна буде одразу визначити необхідні ресурси для

виконання стратегії, сформувані бюджети), постійного аналізу відхилень та створення системи моніторингу результатів (постійний моніторинг дозволить відслідковувати стан КРІ та їх відхилення від плану) (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Приклад планування системи моніторингу результатів виробничого відділу (аналіз КРІ у виробництві) ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА		
<i>Мета: створення високорентабельного виробництва (максимізація прибутку підприємства за рахунок мінімізації витрат)</i>		<i>Очікуваний результат: собівартість виробництва продукції знаходиться на рівні однієї з найнижчих у галузі</i>
Ціль	КРІ	Частота оцінки/норматив
Вивчення структури витрат і пошук резервів їх зменшення	Пропускна здатність	Щомісяця – зіставлення зі своїм оптимальним показником
	Час простою виробництва	Щомісяця – відповідно до плану технічного обслуговування
	Концентрація дефектів, частота випадків браку	Щомісяця – наскільки ефективно вжиті заходи по зниженню дефектів
	Вихід продукції (загальний вихід виробленої продукції)	Щомісяця, позмінно, щогодини – відповідно до плану
	Собівартість одиниці (розрахунок всіх витрат сировини та матеріалів, робочої сили, складування тощо)	Щомісяця, позмінно, щогодини – відповідно до плану

ЕРМ-система визначатиме напрям руху й перетворення інформації, що використовуватиметься для прийняття управлінських рішень, сформує процеси та зв'язки, що виникатимуть на перетині кожного рівня управління.

Прописані цілі та прописаний план виконання заходів, згідно інтегрованої системи менеджменту ЕРМ на ТОВ «ЕКО-СФЕРА», для кожного відділу – допомагатимуть якнайкраще відслідковувати отримувані результати, бачити процес чи застій у діяльності. Кожен відділ оцінюватиметься досягненнями своїх показників, а цілі працівників зможуть бути пов'язані з короткостроковими фінансовими винагородами.

Контроль і аналіз результатів, за впроваджені Enterprise Performance Management, передбачатиме постійне зіставлення досягнутих результатів із цільовими показниками, сформованими на першому етапі, та формування різних видів звітностей, що допоможуть керівникам приймати економічно обґрунтовані рішення – виходячи з результатів діяльності Товариства, може переглядатись стратегія та цілі, корегуватиметься поточна (майбутня) діяльність.

Загалом, Enterprise Performance Management у ТОВ «ЕКО-СФЕРА» дозволить керівництву структурувати, відстежувати та покращувати власну ефективність у всьому. Використання ЕРМ допоможе вимірювати та

контролювати ефективність, допоможе бачити та керувати тим, як підприємство працює відповідно до цілей та стратегій.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Управління розглядається як важлива умова успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. При такому розумінні значущості управління, головне завдання управлінця – пошук факторів підвищення управління ефективністю діяльності підприємства, від яких залежить його здатність існувати, нарощувати вартість й досягати поставлених цілей з найбільш оптимальним співвідношенням отриманих результатів і витрат.

Підвищення ефективності управління ефективністю діяльності підприємства, удосконалення системи управління, представляє собою процес, при якому відбувається цілеспрямована зміна конкретних складових системи, що призводить до позитивних змін показників діяльності підприємства і формує додаткові переваги від діяльності – підвищується конкурентоспроможність, яка покращується завдяки ефективному функціонуванню сукупності виробничої, кадрової, фінансової, маркетингової та інноваційно-інвестиційної складових.

Напрямків вдосконалення управління існує безліч, тож у Товаристві повинні здійснювати оцінку свого стану, щоб розуміти, в яких аспектах існують проблеми, які складові слід покращувати першочергово.

У ТОВ «ЕКО-СФЕРА» керівники повинні визнавати, що однією з їх головних конкурентних переваг є перевага (якість) людського ресурсу у порівнянні з іншими підприємствами – саме людський потенціал є трампліном розвитку будь-якої компанії, адже саме працівники розвивають підприємства, забезпечують їх новими ідеями, створюють інновації та пропонують нестандартні бізнес-ідеї, які можуть стати джерелом успішного піднесення. Управління ефективністю персоналу має бути направлено на формування команди, що злагоджено діє для досягнення загальних цілей, на чіткий розподіл функцій, ролей та відповідальності – кожен з членів колективу має розуміти

рівень впливу своєї діяльності на досягнення загальних цілей, має мати підвищену зацікавленість та задоволеність своєю роботою.

Сьогодні ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має відносно хороший рівень ефективності управління персоналом, та напрямками ще більшого його підвищення може стати покращення таких окремих елементів:

- узгодження та каскадування цілей (впровадження в Товаристві системи Balanced Scorecard, розроблення алгоритму обговорення завдань та KPI з працівниками на всіх рівнях);
- запровадження системи ефективної оцінки результатів праці, через розвиток системи моніторингу та контролю за досягненнями працівників, що братиме до уваги особистий внесок кожного співробітника та міститиме елементи матеріальної та нематеріальної мотивації – формування співвідношення між розміром оплати праці і трудовими стараннями співробітників, формування доплат за розширення зони обслуговування, за суміщення посад, за роботу у нічний/понадурочний час, у не робочі дні тощо;
- удосконалення умов праці, створення умов для відпочинку працівників, відповідно до проведених досліджень задоволеності персоналу;
- побудова мотиваційного профілю кожного співробітника – пошук чинників, які спонукатимуть працівників працювати з найбільшою віддачею;
- впровадження додаткових різних мотиваційних заходів: дарування путівок/квитків/абонементів для найкращих працівників, вітання з датами, грамоти, проведення свят, установа тенісного столу тощо;
- створення програми адаптації для нового співробітника;
- створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників – стимулювання ініціативності;
- впровадження у Товаристві власної системи навчання та розвитку персоналу, у т.ч. власної онлайн платформи для дистанційного онлайн-навчання з періодично поновлюваною характерною базою корисних матеріалів: електронні видання, журнали, статті, інтернет-курси для прокачування

різноманітних навичок, корисні відеоролики, що будуть доступні 24/7 без обмежень кожному.

Використання сучасних методів управління персоналом забезпечить підвищення ефективності формування та використання трудових ресурсів, а також розвиток Товариства у майбутньому.

Для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» ефективнішим буде підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових співробітників. У 2020 році вважаємо недоцільним підвищення середньооблікової чисельності працівників на 3,28% (у т.ч. підвищення чисельності робітників на 5,57%), адже зменшення виручки Товариства і підвищення кількості працівників призвело до негативної тенденції зменшення виробітку та зарплатовіддачі, збільшення зарплатомісткості та трудомісткості.

У 2020 році, для підвищення виробітку, необхідно скоротити чисельність працюючих (робітників) на 33 особи. При чому, враховуючи зазначене, спостерігатиметься також позитивна тенденція на скорочення трудомісткості, зменшення зарплатомісткості та зростання зарплатовіддачі, що свідчатиме про збільшення рентабельності витрат на оплату праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогноз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показник	2019	2020	2020 (прогноз)	Темп зростання, % до попереднього року	
				2020	2020 (прогноз)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	488	504	471	3,28	-3,48
у т.ч. робітники	287	303	270	5,57	-5,92
Виробіток, тис грн	1549,71	1382,21	1551,14	-10,81	0,09
Трудомісткість продукції	0,0006453	0,0007235	0,0006447	12,12	-0,09
Зарплатомісткість продукції, грн	0,069	0,074	0,069	7,15	0,13
Зарплатовіддача продукції, грн	14,57	13,60	14,55	-6,67	-0,13

Щодо підвищення управління ефективністю операційної діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», то сьогодні конкурентоспроможність виробництва визначається використанням ключових цифрових управлінських систем та інноваційних технологій планування, організації і контролю. На виробництві підприємства

доцільним буде впровадження інформаційної системи OR SOFT, яка значною мірою покращить організацію технологічних процесів, аналізу й обліку виконання змінно-добових задач, установлених норм і нормативів часу, скорочення часу реагування на затримки/простої обладнання та систем. OR SOFT – це гнучко настроюване рішення для розширеного планування ресурсів, матеріалів, цільової забезпеченості запасами та обсягів виробництва, планування завантаження потужностей (по тижнях, або детальне з точністю до хвилини), результати якого візуалізуються в таблицях чи діаграмах (наслідки будь-яких змін відразу видно на всіх рівнях) та надають велику звітність з контролінгу закупівель, запасів, потужностей, потоків матеріалів.

Так як важливим моментом управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства, особливо при організації ефективного виробничого процесу, є також виключення всіх імовірних типів втрат, то у межах підприємства «ЕКО-СФЕРА» розумним рішенням стане впровадження концепції постійного поліпшення «Кайдзен», що реалізовуватиметься через пошук ідей та невеликих поліпшень по всіх фронтах. Введення системи подачі пропозицій та ідей по вдосконаленню процесів, стимулювання всіх співробітників пропонувати поліпшення (видання премій за проявлену ініціативу) – допоможе розуміти та знищувати всі види втрат, розвивати діяльність, підвищувати прибутковість та конкурентоспроможність.

Для «ЕКО-СФЕРА» доцільним курсом може стати розширення власної діяльності за рахунок вертикальної інтеграції «назад». Вирощування власних овочів і фруктів – дозволить виробляти високоякісну продукцію за прийнятними цінами, бути менш залежним від постачальників і коливань цін на сировину.

Задля вдосконалення управління фінансовою діяльністю Товариства, необхідно, перш за все, здійснювати фінансові прогнози підприємства, виробляти його стратегію та тактику розвитку, складати плани й ухвалювати виважені рішення, здійснювати фінансовий контроль задля моніторингу ефективності діяльності (уділяти особливу увагу здійсненню комплексної оцінки фінансового стану, задля виявлення недоліків і слабких місць в діяльності та їх

термінового виправлення). Оскільки оцінка фінансової діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» показала, що із загальної суми запозичених коштів (операційних та фінансових) – 224,4 млн грн – 94,4% – це короткострокові, то першочерговим завданням фінансової стратегії підприємства має стати перерозподіл запозичених коштів в напрямку підвищення вагової долі довгострокової частини для покращення коефіцієнту загальної ліквідності з 1,064 до, як мінімум, 1,3 на кінець 2021 року – слід вести перемовини з фінансовими установами України, домовлятися про надання кредитних коштів на більш тривалий період часу.

Так як виробники соків не є привабливими для стратегічних інвесторів і фінансування ТОВ «ЕКО-СФЕРА» відбувається переважно за рахунок внутрішніх джерел – система господарювання здійснюється за рахунок самофінансування, тобто підприємство використовує лише ресурси особистої діяльності з використанням банківських кредитів, які погашаються за рахунок власних коштів для здійснення інвестицій (інвестиційна діяльність націлена на оновлення та розвиток матеріально-технічного забезпечення, нарощення обсягів виробництва, опанування нових видів діяльності та незалежних виробництв) – налагодження відповідного довгострокового банківського кредитування найкраще просуватиме діяльність Товариства.

Удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами у ТОВ «ЕКО-СФЕРА» повинне бути направлене на докладання максимальних зусиль для задоволення клієнтів (у вас ніколи не повинні закінчуватися гроші, які надходять з кишень споживачів, тому досягнення високого рівня їх задоволеності має бути пріоритетом Товариства).

Підвищення управління ефективністю маркетингової діяльності Товариства має розпочатись з налагодження на підприємстві автоматизованої спеціалізованої системи маркетингу (аналіз, планування, організація виконання та контроль) – пропоновано впровадити маркетинговий пакет «повного циклу», що забезпечить автоматизацію усіх маркетингових функцій – Marketing Analytic. В облікових програмах, які використовує ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (1С: Підприємство, Microsoft Excel, Microsoft Access) ведеться облік лише

внутрішньої роботи Товариства (продажі, відвантаження, фінансові потоки тощо), а спеціалізовані маркетингові інформаційні системи мають також охоплювати інформацію про потенційних клієнтів, про конкурентів, про макросередовище, містити аналітичні модулі для обробки цієї інформації та прийняття відповідних управлінських рішень.

На підприємстві слід також звернути увагу на активізацію самої маркетингової діяльності для прискорення реалізації готової продукції – підвищити ефективність рекламної діяльності та зосередитись на просуванні товарів (участь у вебінарах, у конференціях, у виставках, реклама на інтернет порталах та у друкованих ЗМІ, наявність сторінок у соціальних мережах тощо). У Товаристві слід приділяти багато уваги підготовці та підвищенню кваліфікації маркетологів, працювати в напрямках покращення зовнішнього вигляду товарів (їх привабливість має надзвичайно особливе значення, адже найчастіше споживачі купують сік спонтанно, залучені красивою упаковкою) та створення позитивного іміджу підприємства (здебільшого, покупці обирають саме виробника, що зарекомендував себе на ринку, якому можна довіряти).

Управління ефективністю інноваційної діяльності «ЕКО-СФЕРА» має бути результатом ґрунтовного аналізу ринку, безперервного моніторингу дій конкурентів, базуючись на новітніх науково-технічних досягненнях галузі та результативного використання розумового та творчого потенціалу співробітників (стимулювання персоналу до заохочення інновацій). Інноваційна діяльність має бути орієнтованою на пошук та реалізацію інновацій в цілях покращення якості продукції, вдосконалення технологій та процесу виробництва (все існуюче старіє, тому слід здійснювати періодичне технологічне переоснащення, модернізацію виробництва – слідувати сучасним зразкам).

Для своєї діяльності підприємство може почати застосовувати широкий арсенал сучасних технологій з енергозбереження, які мають стати частиною стратегії підвищення ефективності (найбільш загальновідомими серед таких заходів є заміна традиційних люмінесцентних ліхтарів на LED-освітлення).

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має хороший досвід автоматизації, але ринкова ситуація потребує більшого – запровадження нового підходу до організації бізнесу, що потребує подальшого розвитку системи автоматизації підприємства: автоматизація системи збору, обробки та аналізу інформації; реалізація системи бюджетування щоб більш чітко відслідковувати переміщення грошових коштів на підприємстві та керувати витратами тощо.

Підвищення ефективності діяльності і, як наслідок, забезпечення підвищення конкурентоспроможності Товариства – завдання, від вирішення якого залежить успіх розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, а тому керівництво ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має працювати над формуванням якісної системи менеджменту, безперервністю характеру процесу управління, пошуком резервів для поліпшення стану роботи Товариства, здійсненням комплексу різноманітних заходів в різних напрямках підвищення ефективності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі визначено, що управління ефективністю діяльності підприємства є одним з провідних і найважливіших напрямків управлінської системи сьогочасного менеджменту. Управління ефективністю дає змогу забезпечити конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта на ринку, тобто забезпечити йому такий стан, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Досліджено, що управління ефективністю слід розглядати як систему, яка має бути органічно з'єднана із загальною системою управління на підприємстві, суть якої полягатиме в тому, щоб максимізувати результати діяльності підприємства за існуючих теперішніх економічних умов. Саме циклічний та різносторонній процес управління ефективністю, що охоплюватиме всі аспекти управління та напрями його діяльності, забезпечить найбільш плідну діяльність підприємству.

У роботі розкрито основні напрями, відповідно до яких здійснюється управління ефективністю діяльності підприємств (маркетинговий, операційний, фінансовий, інвестиційний, інноваційний та управління персоналом), виявлено ключові показники та методи їх оцінки.

Розглянувши організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕКО-СФЕРА», проаналізувавши та оцінивши управління ефективністю діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що у Товаристві здійснюється досить ефективне управління – показники роботи підприємства знаходяться на стабільно хорошому рівні, підприємство є прибутковим. Саме завдяки цьому, одному з найвагоміших факторів, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є одним з найбільших та сучасних підприємств на території України з виробництва натуральних соків (має свої виробничі потужності по виготовленню та розливу соків і нектарів, мінеральної і питної води), що постійно удосконалюється, маючи значний потенціал для подальшого розширення та нарощення обсягів випуску продукції.

Встановлено, що основою системи управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є його організаційна структура управління, яка окреслює склад, підпорядкованість та

взаємодію його елементів – Товариство має складну організаційну структуру, що передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі. Організаційна структура управління підприємства формувалась згідно мети і стратегії розвитку Товариства: керівництво щорічно займається стратегічним плануванням, визначаючи і розробляючи курс розвитку підприємства, формулюючи цілі та завдання Товариства на перспективу. Виявлено, що спонукання членів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» до сумісних погоджених дій, які передбачають досягнення загальної мети, забезпечує така функція управління на підприємстві як «мотивація» – керівництво застосовує такі заохочення: заробітна плата, премії, створення сприятливих умов роботи і збереження здоров'я працюючих. Для ефективного виконання поставлених завдань, керівництво використовує такі види контролю, як поточний та заключний, систематичний та вибірковий, фінансовий, адміністративний та технічний.

У роботі визначено певні проблеми у ефективному управлінні ефективністю діяльності підприємства, серед яких: невідповідність трудового та технологічного потенціалу виробничому, проблеми в забезпеченні ефективності праці працівників, недостатній рівень власних фінансових ресурсів, відсутність необхідного забезпечення інформаційних потреб, низька результативність маркетингової діяльності тощо.

Доведено, що підприємство мусить розробляти та постійно удосконалювати свою систему управління ефективністю діяльності. Дослідження діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» дало змогу оцінити його сучасний його стан, запропонувати використання зарубіжного досвіду в формуванні системи управління ефективністю (ідеологія Enterprise Performance Management, що спирається на методологію Balanced Scorecard, та її оцінювання за допомогою Key Performance Indicators), виокремити пріоритетні напрямки розвитку на майбутнє, поліпшити здійснення управління ефективністю діяльності Товариства шляхом розроблення рекомендацій щодо здійснення комплексу різноманітних заходів в різних напрямках підвищення ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.
2. Хопчан М.І., Літковець Ю.В., Хопчан В.М. Управління ефективністю фірми: навчальний посібник для студентів спеціальності 7.03050401 Економіка підприємства. Тернопіль ТНЕУ 2011. 190 с.
3. Харічков С.К., Бендас С.В. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 4. С. 11-19.
4. Економіка підприємства: магістерський курс: навчальний посібник / за ред. проф. А.І. Яковлєва, доц. Ларки Л.С. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 516 с.
5. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
6. Лизунова О.М., Пуханов О.О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 187-190.
7. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2. С. 105-109.
8. Вечірко О.Г. Ефективність, як економічна категорія. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 32-36.
9. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 223-230.
10. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 38. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.

11. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. №30. С. 136–143.
12. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
13. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2015. 727 с.
14. Шегда А.В. Менеджмент. К.: Знання, 2012. 583 с.
15. Герасимyak Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 331-336.
16. Залізнюк В.П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 182-192.
17. Худоба К.В. Ефективність інноваційної діяльності та процес її забезпечення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 622-627.
18. Паянок Т.М., Савченко А.М., Морозюк А.М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 88-94.
19. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
20. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. С. 100-106.
21. Офіційний сайт ТОВ «ЕКО-СФЕРА». URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.
22. «Ю-Контрол». URL: <https://youcontrol.com.ua/>.
23. Ukrainian Business and Trade Association: UBTA. URL: <https://ubta.com.ua/>.

24. Консолідована фінансова звітність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2020 рік. URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.

25. Консолідована фінансова звітність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2018-2019 роки. URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.

26. Консолідований баланс ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2020 рік. URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.

27. Консолідований баланс ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2018-2019 роки. URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.

28. Звіт про управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2020 рік. URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.

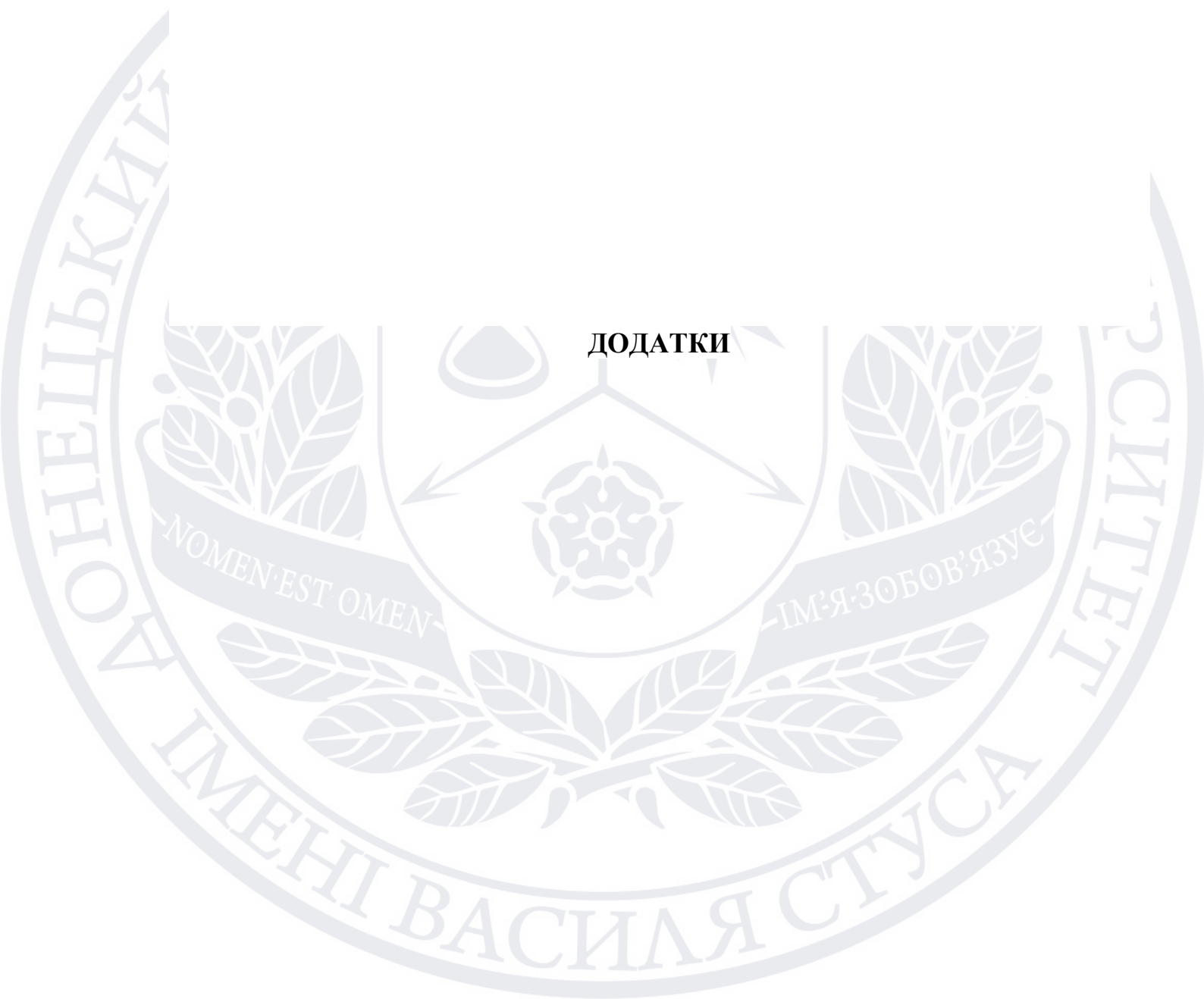
29. Звіт про управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2018-2019 роки. URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.

30. Примітки до фінансової звітності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2020 рік. URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.

31. KPMG Blog: Enterprise Performance Management. URL: <https://home.kpmg/in/en/home.html/>.

32. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Напрямки управління ефективністю виробничого підприємства [2, с.18]



ДОДАТОК Б

Система показників для оцінювання ефективності операційної діяльності [11,с.141]

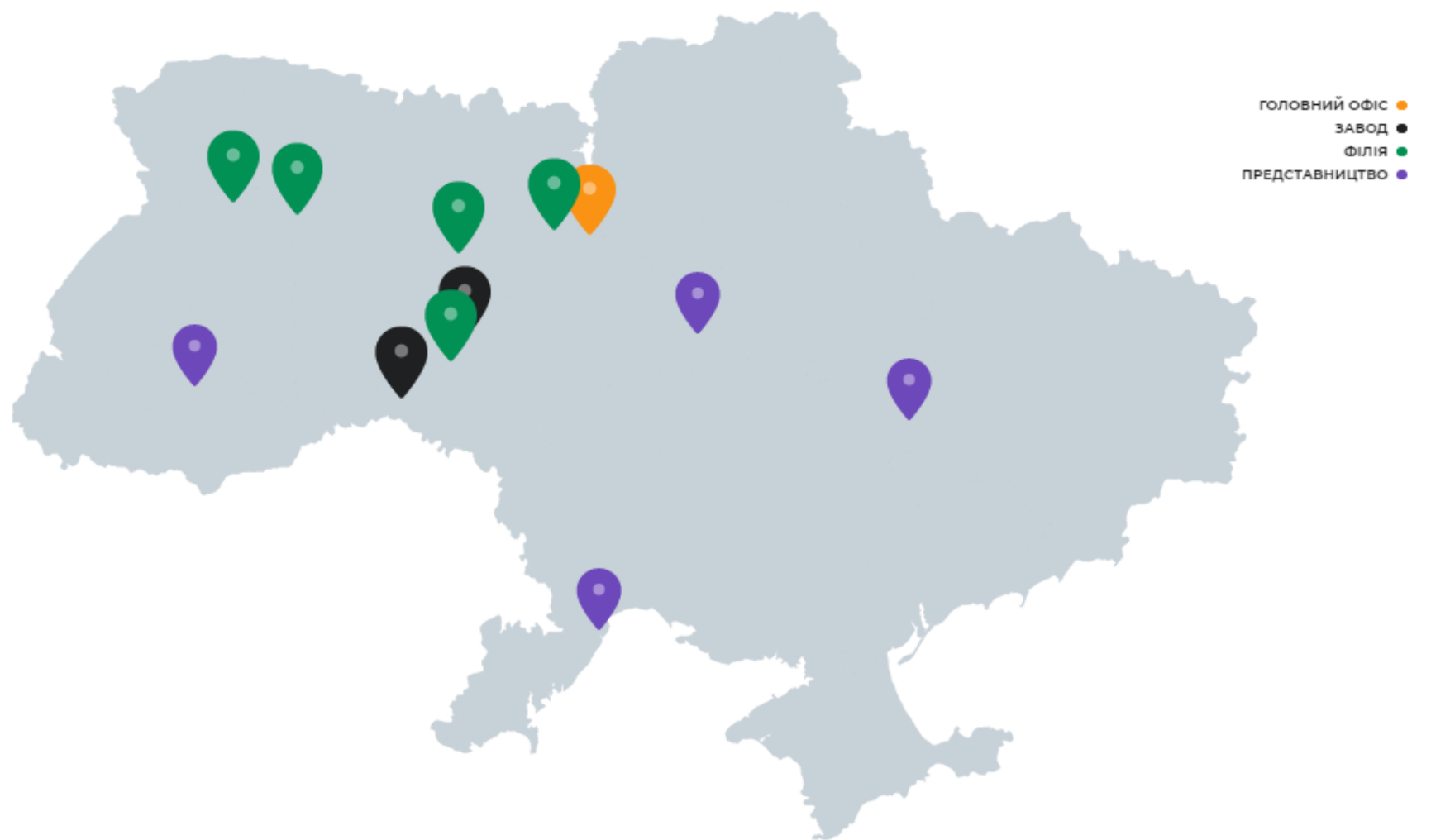
Показники для оцінювання ефективності операційної підприємства	Показники ефективності використання активів підприємства	Показники ефективності використання оборотних фондів	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; • Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; • Коефіцієнт оборотності запасів; • Тривалість обороту дебіторської заборгованості; • Тривалість обороту запасів; • Тривалість обороту нормованого значення оборотних коштів; • Показник відносного вивільнення оборотних коштів
		Показники ефективності використання основних фондів	<ul style="list-style-type: none"> • Фондовіддача активної частини основних фондів; • Фондомісткість чистої продукції; • Рентабельність основних фондів; • ККД; • Енергоефективність; • Амортизаційна віддача; • Коефіцієнт залучення основних фондів до операційного процесу
	Показники ефективності використання ресурсів підприємства	Показники ефективності використання ресурсів праці	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктивність праці; • Продуктивність трудових ресурсів; • Рентабельність витрат на персонал; • Трудомісткість продукції; • Фондоозброєність; • Зарплатомісткість продукції; • Відносне вивільнення працівників; • Темп зростання продуктивності праці; • Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці; • Випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці; • Коефіцієнт ефективності використання робочого часу; • Економія фонду оплати праці
		Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Матеріаломісткість продукції за видами матеріальних витрат; • Матеріаловіддача; • Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини та матеріалів; • Витрати палива та енергії на 1 грн чистої продукції; • Економія матеріальних витрат та енергії; • Коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини
	Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Виконання плану з обсягу товарної продукції; • Виконання плану з обсягу реалізованої продукції; • Виконання плану з генерації необхідного обсягу доходу від основної діяльності; • Виконання плану з генерації чистого прибутку від основної діяльності; • Коефіцієнт зростання валового прибутку; • Рівень задоволення потреб ринку (співвідношення обсягу випущеної продукції до ринкової ніші підприємства) 	
	Узагальнюючі показники ефективності операційної (виробничої) діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Рентабельність операційної діяльності; • Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів; • Витрати на одиницю товарної продукції; • Рентабельність виробництва; • Рентабельність продажів; • Продуктивність операційної системи (співвідношення доходів від операційної діяльності до операційних витрат за період) 	

ДОДАТОК В

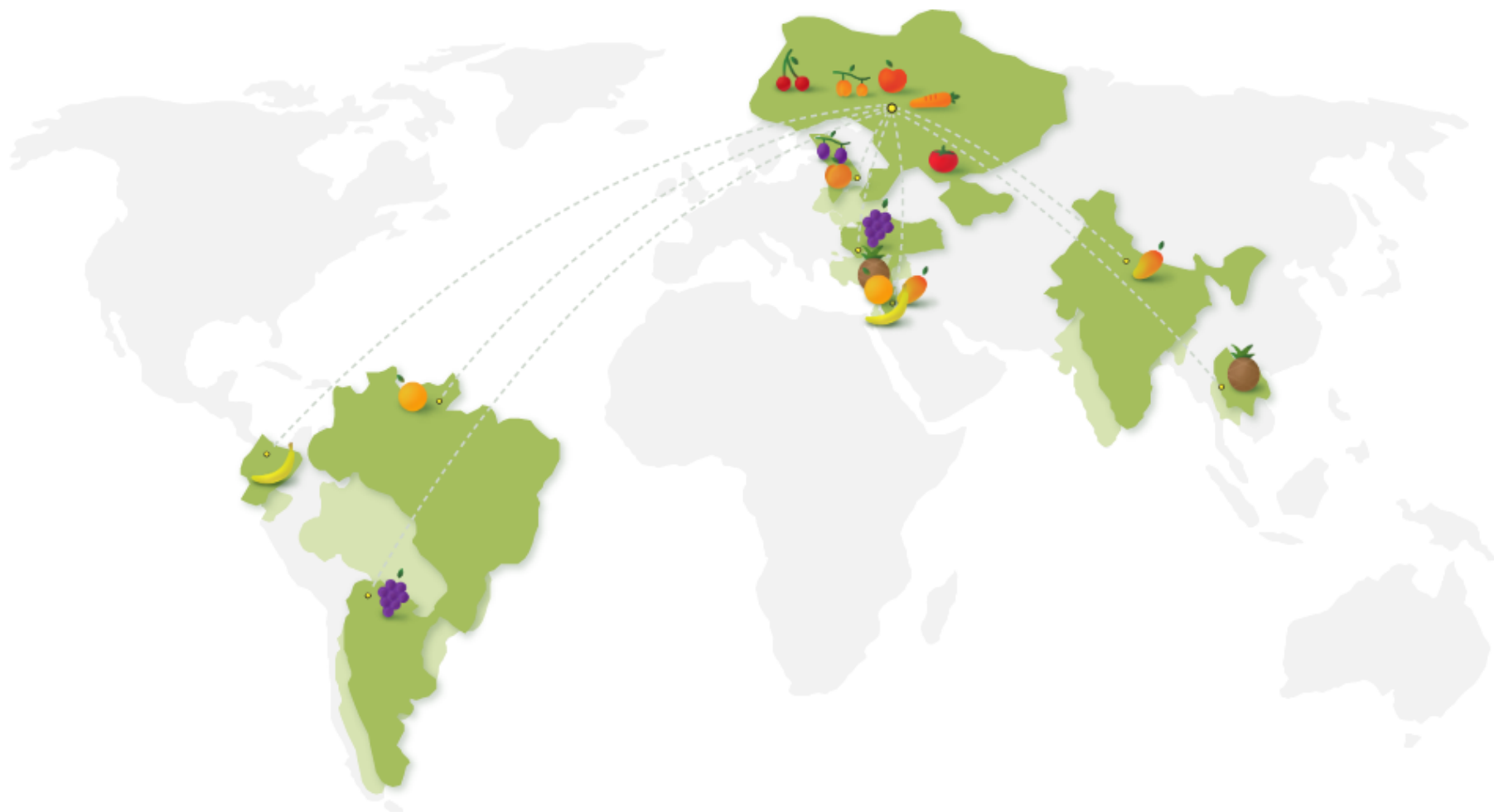
Система показників для оцінювання ефективності операційної діяльності [12-14]

Назва показника	Характеристика показника	Формула обрахунку
Показники, що характеризують ефективність використання праці		
Виробіток	Прямий показник продуктивності праці, що характеризує кількість продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу	$B = \frac{O}{\text{Ч}_{\text{пл}}}$ (O - обсяг виробництва продукції; Ч _{пл} – планова чисельність промислово-виробничого персоналу)
Трудовіткість продукції	Показує кількість робочого часу, що витрачена на виробництво одиниці продукції (роботи, послуги)	$T_p = \frac{\text{Ч}_{\text{пл}}}{O}$ (Ч _{пл} – планова чисельність промислово-виробничого персоналу; O - обсяг виробництва продукції)
Зарплатоміткість продукції	Визначає, скільки гривень ЗП припадає на 1 гривню виготовленої продукції	$З_m = \frac{\Phi_{\text{оп}}}{O}$ (Φ _{оп} – фонд оплати праці; O - обсяг виробництва продукції)
Показники оцінки ефективності використання основних засобів		
Фондовіддача	Виражає ефективність використання засобів праці, показує обсяг випуску продукції на одну гривню вартості основних засобів	$\Phi_v = \frac{O_v}{\Phi_{\text{ср}}}$ (O _v - обсяг продукції, що випускається; Φ _{ср} – середньорічна вартість основних виробн. засобів)
Фондоміткість	Показує витрати основних засобів на одну гривню продукції	$\Phi_m = \frac{\Phi_{\text{ср}}}{O_v}$ (O _v - обсяг продукції, що випускається; Φ _{ср} – середньорічна вартість основних виробн. засобів)
Фондоозброєність	Показує, яка частина вартості основних виробничих фондів припадає на одного працівника	$\Phi_{\text{озб}} = \frac{\Phi_{\text{ср}}}{\text{Ч}}$ (Φ _{ср} – середньорічна вартість основних виробн. засобів; Ч – чисельність робітників чи промисл.-виробн. персоналу)
Рентабельність ОЗ	Характеризує рівень ефективності використання основних засобів підприємства	$P\Phi = \frac{\Pi_6}{\Phi_{\text{ср}}}$ (Π ₆ – балансовий прибуток; Φ _{ср} – середньорічна вартість основних виробничих засобів)
Показники оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів		
Матеріаловіддача	Характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів	$M\Phi = \frac{B\P}{M}$ (BΠ – вартість виробленої продукції; M – сума матеріальних витрат)
Матеріаломіткість	Характеризує вартість витрат матеріальних ресурсів на одиницю виробленої продукції	$M\Phi = \frac{M}{B\P}$ (BΠ – вартість виробленої продукції; M – сума матеріальних витрат)
Показники оцінки ефективності використання фінансових коштів		
<i>Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства</i>		
Коефіцієнт оборотності ОК	Показує ефективність використання оборотних коштів (ОК) на підприємстві	$K_{\text{об}} = \frac{B\P}{\overline{OK}}$ (BΠ - обсяг реалізованої продукції за рік; ОК – середні залишки оборотних коштів)
Тривалість обороту	Відображає тривалість (в днях) одного обороту	$T_{\text{об}} = \frac{D}{K_{\text{об}}}$ (D – кількість днів у періоді; K _{об} – коеф. оборотності ОК)
Коефіцієнт завантаженості	Характеризує величину оборотних коштів на 1 грн реалізованої продукції	$K_{\text{зав}} = \frac{\overline{OK}}{B\P}$ (BΠ - обсяг реалізованої продукції за рік; ОК – середні залишки оборотних коштів)
<i>Показники ефективності використання капітальних вкладень підприємства</i>		
Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	Визначає абсолютну ефективність інвестицій	$E_p = \frac{\Delta\P}{KB}$ (ΔΠ – щорічний приріст прибутку від здійсн. KB; KB – сума капітальних вкладень)
Термін окупності капітальних вкладень	Період часу, упродовж якого маса прибутку, одержана у зв'язку з капітальними вкладеннями, зрівняється чи перевищить суму вкладень	$T_{\text{ок}} = \frac{KB}{\Delta\P}$ (ΔΠ – щорічний приріст прибутку від здійсн. KB; KB – сума капітальних вкладень)

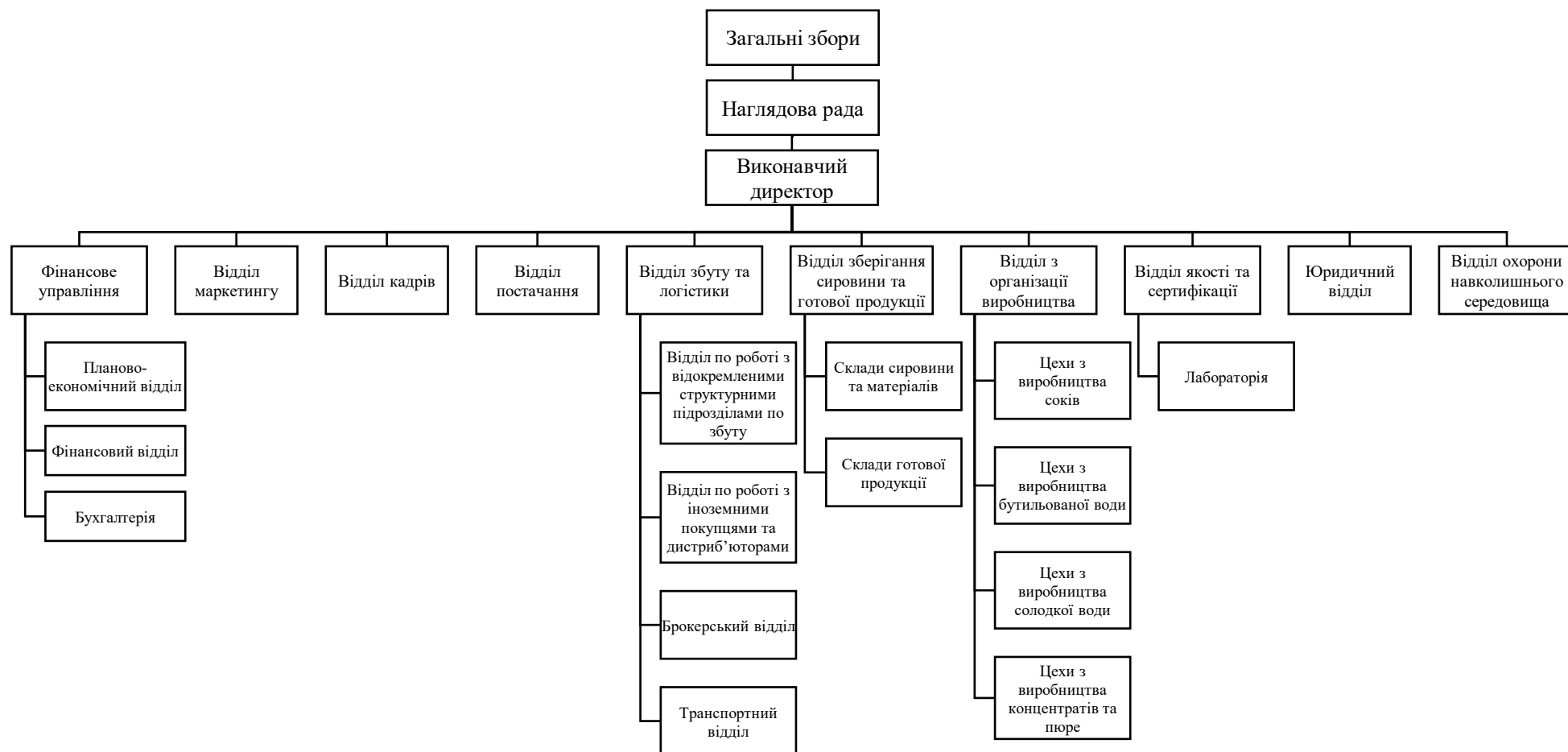
ДОДАТОК Г
«ЕКО-СФЕРА» в Україні [21]



ДОДАТОК Д
Поставка сировини ТОВ «ЕКО-СФЕРА» [21]



ДОДАТОК Е
Організаційна структура ТОВ «ЕКО-СФЕРА»



ДОДАТОК Ж
SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективність організаційної структури, відповідність характеру виробництва. 2. Висока якість продукції. 3. Впровадженні стандарти ISO. 4. Широкий асортимент продукції та різноманітність торгових марок. 5. Висока кваліфікація персоналу. 6. Вертикально інтегрована система. 7. Надійні партнерські відносини з постачальниками сировини. 8. Відстежування важливих показників. 9. Значний досвід роботи на ринку. 10. Гарні виробничі потужності. 11. Постійне вдосконалення технологічних процесів. 12. Інвестування в проект по сонячній енергетиці. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика кількість конкурентів. 2. Слабка позиція на вітчизняному ринку та на ринках зарубіжних країн. 3. Зниження обсягів продажу – наслідок пандемії. 4. Відсутність ефективної системи просування товарів. 5. Неефективна система управління персоналом.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення мережі постачання. 2. Впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту продукції. 3. Просування торгових марок – більша впізнаваність та довіра до продукції. 4. Зростання попиту на товари підприємства, в т.ч. через збільшення купівельної спроможності населення. 5. Збільшення частки на ринку. 6. Розширення географії продажів. 7. Власне вирощування овочів та фруктів – збільшення кількості садів, полів, теплиць. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична та економічна нестабільність в країні. 2. Загострення конкурентної боротьби. 3. Зниження купівельної спроможності населення. 4. Загроза неврожаю (продукція залежить від кліматичних умов та сезонності).

ДОДАТОК И

Консолідований звіт про фінансові результати ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2020 рік

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО-СФЕРА"** Дата (рік, місяць, число) **2020 | 10 | 01**
 за ЄДРПОУ **32520552**

(підприємство)
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2020 р. Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	418 809	444 766
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(322 496)	(352 897)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	96 313	91 869
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 170	12 429
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(9 124)	(8 527)
Витрати на збут	2150	(74 934)	(74 879)
Інші операційні витрати	2180	(8 568)	(6 708)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	13 857	14 184
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	2
Інші доходи	2240	463	521
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(5 045)	(2 705)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(840)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8 435	12 002
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 392)	(2 490)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 043	9 512
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 043	9 512

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	306 203	336 102
Витрати на оплату праці	2505	28 521	28 268
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 725	5 657
Амортизація	2515	17 639	16 611
Інші операційні витрати	2520	57 121	53 937
Разом	2550	415 209	440 575

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Сторога Ніна Василівна
 Головний бухгалтер _____ Захарова Наталя Степанівна

Знак з описом: 32520552

ДОДАТОК К

Консолідований баланс ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2020 рік

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-СФЕРА»** Дата (рік, місяць, число) **2021 01 01**

Територія **ВІННИЦЬКА** за СДРПОУ **3220552**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОАТУУ **0521610100**

Вид економічної діяльності **Виробництво фруктів і овочевих соків** за КОПФГ **240**

Середня кількість працівників **1** за КВЕД **10.32**

Адреса, телефон **вулиця ІВАНА МАВРУШИ (ФРУНЗЕ), буд. 45, м. КАЛІНІВКА, КАЛІНІВСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА ОБЛ., 22400** **40850**

Однією мовою: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробила позначку "х" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Кв за ДКУД 1001001

А К Т И В	Код рідко	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Нематеріальні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 426	1 821
первісна вартість	1001	4 074	4 764
накопичена амортизація	1002	2 648	2 943
Незавершені капітальні інвестиції	1005	635	3 716
Основні засоби	1010	214 142	279 544
первісна вартість	1011	396 852	565 056
знош	1012	182 710	285 512
Інвестиційна нерухомість	1015	18 116	14 968
Первісна вартість інвестиційної нерухомість	1016	32 307	32 519
Знос інвестиційної нерухомість	1017	34 191	37 551
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інші підприємства	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1033	471	471
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишки коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші нематеріальні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	234 788	302 520
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	126 080	154 806
Виробничі запаси	1101	34 049	52 199
Незавершене виробництво	1102	-	275
Готова продукція	1103	91 335	101 530
Товари	1104	696	811
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дивиденди на перерахування	1115	-	-
Висхідні операції	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52 687	44 781
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 935	445
з бюджетом	1135	-	-
з тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованими доходами	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 719	22 475
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 940	2 358
Готівка	1166	83	105
Рахунки в банках	1167	3 669	2 176
Витрати майбутніх періодів	1170	138	347
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 174	207
Усього за розділом II	1195	207 673	225 420
III. Нематеріальні активи, утримувані для продажу, та групи вибуті	1200	-	-
Баланс	1300	442 461	527 940
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 600	9 600
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал з дооцінок	1405	139 214	194 754
Додатковий капітал	1410	8 954	8 954
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нарахований прибуток (неплатарний збиток)	1420	83 176	90 219
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	240 944	303 527
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	10 406	12 554
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	58
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цілісне фінансування	1525	-	-
Благойшливі допомоги	1530	-	-
Страхові резерви	1535	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інших страхових резервів	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Проговорений фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	10 406	12 612
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	5 000	15 567
Висхідні кошти	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 355	10 795
товари, роботи, послуги	1615	118 898	140 188
з бюджетом	1620	3 539	2 805
з тому числі з податку на прибуток	1621	816	214
розрахунками зі страхування	1625	268	266
розрахунками з оплати праці	1630	989	976
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	6	11
Поточна кредиторська заборгованість із розрахунків з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	563	266
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховика	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	33 493	40 927
Усього за розділом III	1695	191 111	211 801
IV. Зобов'язання, пов'язані з нематеріальними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Частка вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	442 461	527 940

Керівник: _____

Головний бухгалтер: _____

Сторона Ірина Василівна

Захарова Наталія Степанівна

Визначається в порядку, встановленому централізованим обліком статистичних даних, що реалізує державну політику у сфері статистики.