



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет імені
Петра Могили

Кафедра менеджменту

Чухан Лілія Геннадіївна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-
професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Руденко Н.О.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність та сучасна концепція управління підприємством	5
1.2. Стратегічні підходи до управління підприємством.....	12
1.3. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління підприємством	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕРІДОН-ТЕХ».....	27
2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «Ерідон-Тех».....	27
2.2. Аналіз існуючої системи управління підприємством.....	33
2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЕРІДОН-ТЕХ».....	48
3.1. Узагальнення результатів дослідження та розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління.....	48
3.2. Визначення стратегії вдосконалення системи управління підприємством.....	53
3.3. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність. У період після війни і перехідного етапу до економічного підйому в Україні, створення адекватної системи управління, що враховує закономірності сучасної ринкової економіки, стає особливо важливим завданням. Велике значення цієї проблеми особливо виявляється на рівні основних суб'єктів національного господарства, зокрема агропромислових підприємств.

Невизначеність ситуації на ринку продовольства і сільськогосподарських сировин зумовлює потребу у постійному вдосконаленні управління підприємствами в цій галузі. Виконання цього складного та багатогранного завдання можливе лише за умови створення сприятливого законодавчого середовища, яке характеризується принципами управлінських систем та вибору прогресивних напрямків для підвищення їх ефективності.

Сучасна система управління аграрними підприємствами значно відхиляється від принципів і положень теорії та передової практики. Це призводить до зростаючої важливості формування нової системи управління, яка забезпечує постійну адаптацію до зовнішніх умов функціонування. Така система повинна мати здатність уникати перешкод (загроз), з якими зіштовхується підприємство. Для досягнення цього необхідно мати внутрішній потенціал, здатний протистояти можливим загрозам, а його формування забезпечується керівництвом суб'єкта.

Протягом років аграрних перетворень багато агропромислових підприємств не змогли успішно впровадитися у ринкове середовище. Для подолання цього становища необхідно створити результативний господарський механізм, спрямований на швидку адаптацію підприємств до змінюючихся умов ринку. Основні передумови створення такого механізму безпосередньо пов'язані з розробкою теоретичних та практичних аспектів аналізу, вимірювання та планування ефективності управління. Реалізація цієї

задачі вимагає використання сучасних інструментів управління, які допомагають враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на виробничо-господарську діяльність.

Важлива роль у цьому процесі відводиться формуванню наукового забезпечення-визначення змін, що відбуваються в ній, як основи встановлення кон'юнктурного, інвестиційного та фінансового стану підприємства в конкретних умовах функціонування.

Аналіз наукових джерел. Вагомий внесок у розвиток і становлення науки про управління внесли зарубіжні науковці: Ансофф І., Бернет Дж., Джаффе А., Каплан Р., Клейнер Г., Мінські М., Мінцберг Г., Нортон Д., Робінсон Р., Стрікленд А., Томпсон А.. Серед українських вчених слід відзначити праці Жигуліна О., Ковтуна О., Сокиринського І., Ілляшенко С., Шипуліної Я., Перерви П. та ін. принципи, положення, результати досліджень та поради, які були представлені в цих роботах, сформували надійний теоретико-методологічний базис і відіграють важливу роль у вирішенні стратегічного управління.

Нині існує багато робіт, присвячених різним аспектам життєдіяльності підприємства, в яких було успішно досліджено проблеми, що стосуються управління підприємством. Проте ряд питань стосовно методологічних аспектів управління підприємствами аграрного сектору України потребують подальших досліджень.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління агропідприємством.

Згідно поставленої мети нам потрібно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та сучасну концепцію управління підприємством;
- вивчити стратегічні підходи до управління підприємством;
- визначити методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління підприємством;
- надати економічну характеристику підприємства ТОВ «Ерідон-Тех»;

- зробити аналіз існуючої системи управління підприємством;
- оцінити ефективність системи управління підприємством;
- надати узагальнення результатів дослідження та розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління;
- визначити стратегії вдосконалення системи управління підприємством;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління аграрним підприємством ТОВ «Ерідон-Тех».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління агропідприємством.

Методи дослідження. У даній роботі були використані загальнонаукові і спеціальні методи наукових досліджень, зокрема узагальнення та порівняння (для розкриття теоретико-методичних основ управління агропідприємством), методи синтезу та розрахунку (для аналізу системи управління на підприємстві ТОВ «Ерідон-Тех»), узагальнення та системний підхід (для розробки рекомендацій щодо удосконалення системи управління агропідприємством).

Практична значущість для підприємства, організації. Запропоновані інструменти та рекомендації щодо удосконалення управління можуть бути використані на практиці вітчизняними аграрними підприємствами для покращення бізнес-процесів.

Структура роботи. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі міститься 13 таблиць та 21 рисунок, кількість використаних джерел – 54, додатків – 2, кількість сторінок – 81.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

АГРОПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та сучасна концепція управління підприємством

В умовах інтеграції та глобалізації економічних процесів лише ефективне управління підприємством дозволить розвиватися у жорсткому конкурентному середовищі.

У сучасних умовах розвитку науки і технологій, управління підприємством відіграє важливу роль у його успішному функціонуванні. Головна мета управління полягає у забезпеченні адаптивності організації до змінюючихся умов господарювання. Одним із головних завдань управління є знаходження найбільш ефективних методів досягнення поставленої цілі шляхом впливу на управляються об'єкти, з урахуванням різних факторів, що впливають на них.

Управління є важливим поняттям, і одне з пояснень даного терміну, яке наводить Пітер Ф. Друкер, визначає його сутність. Згідно з цим поясненням, управління є особливим видом діяльності, який перетворює неорганізовану масу людей в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу. Управління також відіграє стимулюючу роль у соціальних змінах і може бути прикладом значних соціальних трансформацій. [45].

С. Дем'яненко, у своєму сучасному підручнику, пропонує два визначення управління організацією. Перше визначення вказує на те, що управління є функцією організованих систем різної природи. Ця функція забезпечує збереження певної структури систем, підтримку їх режиму діяльності, реалізацію цілей та програм, які вони визначають. Друге визначення підкреслює, що управління є процесом впливу суб'єкта на все те, що він намагається контролювати та змінити з метою досягнення поставленої мети. Обидва визначення підкреслюють важливі аспекти управління, такі як організація, вплив, цілі та досягнення результатів. [14, с. 27].

«У загальному випадку управління виробництвом – наука про форми та методи перетворення матеріальних та технічних ресурсів, праці людей та інформаційної технології в кінцеву продукцію відповідно до поставленої мети за умови врахування впливу зовнішнього середовища на елементи виробництва» [2, с. 21]. Це визначення наводиться О. Андрейчиковим.

В. Андрійчук відзначає необхідність розгляду управління як системи, що складається з різних компонентів, таких як суб'єкт, об'єкт, цілі, прямі і зворотні зв'язки. За його словами, управління - це постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення цілей з найменшими витратами часу та ресурсів [3, с. 301].

Отже, можна дійти висновку, що це автори підкреслюють, що в процесі управління відбувається вплив одних об'єктів на інші, і навіть їх взаємодія, що спрямовано на реалізацію поставлених цілей.

Сучасний керівник повинен мати знання в галузі систем управління, їх концептуальних особливостей, переваг і недоліків. При цьому для прийняття ефективних управлінських рішень з питань розвитку підприємства необхідне володіння інформацією щодо існуючих систем управління, їх характеристик та тенденцій розвитку.

Під системами управління, які базуються на концепції управління з цілям, нами розуміються ті, у межах яких обов'язковою умовою є формулювання цільових установок підприємствам (на відміну інших концепцій, основу яких може лежати принцип вдосконалення окремих напрямів діяльності підприємства чи підрозділів).

1. Система управління підприємством за принципами "tableau de bord" Однією з перших методичних систем, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством, необхідно назвати систему tableau de bord (у перекладі з франц. - панель управління), розроблену французькими менеджерами на початку ХХ століття.

Один з найбільш відомих і цитованих французьких вчених Ж. Л. Мало відносить першу згадку про tableau de bord до 1932 [52]. Основна ідея даної

методики полягала у створенні системи показників, що характеризують роботу підприємства, з метою ухвалення найефективніших управлінських рішень.

Як важливі особливості реалізації системи показників «tableau de bord» можна виділити такі [47]:

1. Для кожного підрозділу підприємства розробляються цільові (насамперед фінансові) показники ефективності (у термінології сучасної зарубіжної) економічної думки - key performance indicators (KPI), які найповніше характеризують його роботу.

2. За кожним цільовим показником визначаються функціональні показники, зміна яких безпосередньо впливає його підсумкове значення.

3. Між показниками різних підрозділів вибудовуються залежності та причинно-наслідкові зв'язки.

Крім цього до суттєвих особливостей системи tableau de bord необхідно віднести наступні аспекти [51]:

- 1) дана система управління спирається в основному на фінансові показники;

- 2) у початковому вигляді, без спеціальних змін, є великий набір, який завжди безпосередньо пов'язаних між собою, показників роботи окремих підрозділів підприємства, що робить цю систему досить громіздким інструментом;

- 3) на відміну сучасних концепцій і підходів переважна більшість показників цієї системи визначає внутрішні процеси підприємства, мало торкаючись результати роботи підприємства над ринком.

2. Система управління підприємством з цілям П. Друкера. Наступною концепцією, яка вплинула на економічну думку в питаннях менеджменту в ХХ столітті, стала концепція «управління за цілями», запропонована Пітером Друкером. У 1954 року у книзі «The Practice of Management» П. Друкером було викладено принцип управління «з урахуванням поставлених цілей і самоконтролю» [45].

Концепція П. Друкера являє собою певний загальний принцип управління, що сприяє прояву повною мірою сильних сторін кожного працівника і, водночас, що задає загальний напрямок для докладання здібностей та зусиль всього персоналу, що гармонізує цілі кожного окремого співробітника із загальними цілями підприємства [45, с.157].

У сучасній економічній теорії даний принцип формулюється, як принцип «управління за цілями» (management by objective – MBO), суть якого у створенні системи, за якої «об'єктивні потреби» (мети) підприємства «перетворюються» на «особисті цілі» [22, с.30] його співробітників. Такий підхід до управління, на думку П. Друкера, дозволяє підвищити "ефективність менеджменту та підприємства в цілому" [45, с.203].

Сформульований принцип П. Друкер пропонує використовувати під час вирішення практично будь-яких управлінських завдань підприємства, як-от розробка стратегії підприємства, управління персоналом, формування зарплати працівникам. На підвищення ефективності роботи підприємства П. Друкер пропонує розробити «загальний всім план роботи» [45, с. 203], під яким мається на увазі стратегія розвитку підприємства. На першому етапі формуються місія та мета фірми. Потім вони трансформуються в завдання, для виконання яких фірма повинна сконцентрувати свої основні ресурси і зусилля.

У сучасному розумінні це стратегічні завдання, що характеризуються:

1) вибірковістю та фундаментальністю – не повинні охоплювати всі аспекти роботи підприємства, але концентруються на ключових, найбільш пріоритетних, важливих;

2) забезпеченістю найважливішими трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами. Основні (стратегічні) завдання формулюються у таких ключових сферах:

1. Маркетинг. Мета маркетингу – зробити збут непотрібним, зайвим. Для цього необхідно зрозуміти споживача до такого ступеня, щоб пропонований фірмою продукт чи послуга максимально відповідали його

бажанням і потребам і продавалися як би «самі по собі» [12, с.41]. Маркетинг концентрує підприємство на «своєму» клієнті, дозволяє завоювати оптимальні, з погляду зростання ринку та становища над ринком, позиції, і навіть визначитися, у напрямі над ринком необхідно сконцентрувати зусилля і ресурси.

2. Інновації. Під інноваціями мається на увазі будь-яка зміна в інших ключових сферах підприємства, що призводить до його комерційної вигоди, його посилення.

3. Економічні чинники виробництва (ресурси): трудові, матеріальні, фінансові. У цій галузі вирішуються завдання, пов'язані з пошуком, використанням та розвитком цих ресурсів. [12, с.56].

4. Продуктивність. Завдання підприємства - забезпечити необхідну продуктивність кожного із трьох основних видів ресурсів, і навіть продуктивність загалом [12, с.57].

5. Соціальна відповідальність. Громадська думка та економічні регулятори можуть впливати на діяльність практично будь-якого підприємства, що функціонує у соціально-економічному середовищі. - «Суспільство та економіка можуть... знищити» будь-яке підприємство. Підприємство функціонує «з мовчазної згоди». суспільства» і є життєздатним «до тих пір, поки суспільство та економіка вважають», що діяльність підприємства є «корисною та продуктивною» [12, с.58].

6. Потреба прибутку. Щодо прибутку П. Друкер вважає визначальним таке:

- прибуток неспроможна бути метою підприємства, оскільки найважливішою метою підприємства є «формування споживача» [45, с.39];

- прибуток не служить причиною або логічним обґрунтуванням економічної поведінки та рішень, але визначає їх доцільність та ефективність. [45, с.38];

- для кожної основної (стратегічної) задачі визначаються "цільові показники" [12] або "критерії вимірювання" [5].

Завдання трансформуються у конкретну діяльність, у роботу окремих підрозділів та окремих керівників, з розподілом конкретних обов'язків. При цьому у роботі мають бути [22, с. 51]:

- 1) «результати, що піддаються виміру»;
- 2) «терміни виконання»;
- 3) відповідальні особи.

Усі без винятку працівники повинні працювати, розуміючи взаємозв'язки між власними завданнями та спільною метою підприємства [22, с. 29].

П. Друкер пропонує здійснювати матеріальну винагороду керівників на основі оцінки результатів їхньої роботи. Цілі та робота підприємства мають бути збалансовані за декількома напрямками. По-перше, за всіма рівнями управління (узгодженість цілей, завдань, робіт від керівників вищої ланки до керівників відділів та служб). По-друге, за всіма ключовими областями підприємства (маркетинг, інновації, фактори виробництва, продуктивність, соціальна відповідальність, прибуток). По-третє, за тимчасовим фактором (справжні та «віддалені» цілі підприємства мають бути «гармонізовані» [45]).

3. Система управління підприємством за принципами "performance management". Подальший розвиток концепція управління з цілям в економічній теорії отримала так званої концепції «performance management», в перекладі - управління продуктивністю (ефективністю робіт, результативністю). У працях М. Армстронга та Х. Мюрліса, Ю. Бітічі, А. Керрі та Л. МакДе-вітта, Дж. Локетта та ін. були запропоновані шляхи вдосконалення недоліків (на думку авторів) концепції системи управління П. Друкера.

Отже, управління підприємством відбувається шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень менеджерами та їх наступної реалізації співробітниками. Цей процес включає взаємодію між суб'єктом та об'єктом управління, яка включає отримання, передачу, переробку та аналіз інформації по каналах прямого та зворотного зв'язку.

1.2. Стратегічні підходи до управління підприємством

Складність і багатогранність внутрішніх процесів підприємства мають значний вплив на рішення економічних задач у даному періоді. Це створює потребу в принципово новій економічній поведінці підприємства і, отже, у розробці концептуальних засад і методів формування стратегії його управління [21].

Сучасне визначення стратегії управління підприємством є складним і має різні тлумачення відомих вчених. Класичний підхід до визначення стратегії управління вбачає її як засіб досягнення цілей підприємства. Він відтворює зв'язок між формулюванням стратегічних цілей і розробкою шляхів досягнення цих цілей, і тому стратегія розглядається як план або модель дій.

Справді, А. Чандлер насправді розглядав стратегію управління як процес визначення основних довгострокових метою та напрямків розвитку підприємства, встановлення плану дій та розподіл необхідних ресурсів для досягнення цих цілей.

Він підкреслював значення раціонального планування як основного процесу при виборі та розробці стратегії управління. Це означає, що стратегія має бути обґрунтованою, спрямованою на досягнення конкретних цілей і вимагати раціонального розподілу ресурсів для її реалізації. [42].

Так, другий концептуальний підхід до стратегії управління підприємством, який був розвинутий такими вченими, як Г. Мінцберг, І. Ансофф і М. Портер, розглядає стратегію як набір правил прийняття рішень. За цим підходом стратегія не є просто планом або послідовністю дій, а вона визначається як набір рішень і дій, що спрямовані на досягнення поставлених цілей підприємства. Г. Мінцберг підкреслював, що стратегія є відправною точкою, яка визначає рамки та основні принципи прийняття рішень у вирішенні проблем та досягненні цілей підприємства [51].

Так, комплексний підхід до стратегії управління підприємством враховує багатогранні аспекти його функціонування. За цим підходом стратегія не обмежується лише досягненням цілей і місії підприємства, а вона охоплює програму роботи, яка враховує взаємодію з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізацію інтересів акціонерів і посилення конкурентного становища компанії. Цей підхід розглядає стратегію як інтегровану систему різноманітних елементів, що взаємодіють між собою та впливають на успіх підприємства в його зовнішньому середовищі.

Так, Дж. Джонсон і К. Скоулз розглядають стратегію управління як напрям і масштаб дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Їх підхід вказує на необхідність врахування змінливого зовнішнього середовища, таких як ринки, споживачі і клієнти, аби компанія могла адаптуватися до очікувань та вимог зацікавлених сторін і забезпечувати їх задоволення. У цьому контексті стратегія управління стає інструментом, який сприяє виробленню ефективних рішень та відповідному розподілу ресурсів компанії для досягнення успіху у змінливому бізнес-середовищі [48].

З погляду менеджменту, стратегія управління є набором правил та прийомів, які визначають модель дій підприємства для досягнення довгострокових цілей розвитку.

Крім того, важливо підкреслити, що загальна стратегія управління підприємством включає в себе сукупність стратегій, що становлять його "стратегічний набір", і орієнтована на управління всією діяльністю підприємства. (рис.1.1).

На рисунку 1.1 представлено місце стратегії управління в стратегічному наборі підприємства. Це означає, що стратегія управління підприємством знаходиться на тому ж рівні, що й інші стратегії підприємства, і виконує однаково важливу роль у його формуванні та розвитку.

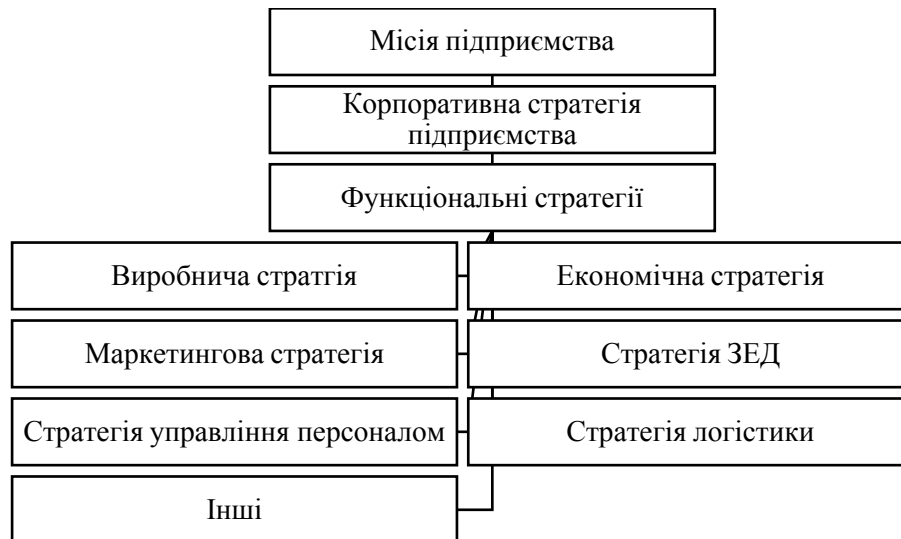


Рис. 1.1. Структура стратегії управління підприємством у стратегічному наборі підприємства

У сучасній науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття "стратегія управління підприємством" (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегія управління підприємством»

Автор	Характеристика
О. Романенко [37]	Стратегія управління підприємством - це правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства.
О. Олексюк [30]	Стратегія управління підприємством - це сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі.
К. Міхеєнко [29]	Стратегія управління підприємством - це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю - створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства.
Ansoff H [40]	Стратегія управління підприємством - це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції.
Chandler, A [42]	Стратегія управління підприємством підприємства - це динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ.
Halper F., Krishnan K [48]	Стратегія управління підприємством - це синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної стратегії управління - це великі інвестиційні підприємства.

Отже, різноманітні наукові підходи до розуміння поняття "стратегія управління підприємством" можна узагальнити. Автори часто використовують такі терміни, як базова стратегія, конкурентна стратегія або функціональна стратегія для опису стратегії управління підприємством.

Варто зазначити, що головною метою стратегії управління є досягнення максимальної ринкової вартості підприємства та зростання добробуту його власників.

Основними завданнями стратегії управління туристичним підприємством можна вважати наступні [10]:

- встановлення ефективних методів використання фінансових ресурсів підприємства на довгостроковій основі;
- створення системи ефективного фінансового забезпечення операційної, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства;
- виявлення потенціалу та залучення ресурсів підприємства для оптимального використання виробничих можливостей, основних активів та оборотних коштів;
- розробка стратегій успішної реалізації управлінської стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових продуктів та навчання персоналу підприємства для роботи в умовах ринку, а також поліпшення їх організаційної структури та технічного оснащення.

Отже, можна зробити висновок, що стратегія управління підприємством представляє собою комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів, метою яких є створення і підтримка високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто стратегія управління підприємством є системою, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства.

Операційна структура прийняття управлінських рішень у стратегічному управлінні пов'язана з тим, що в ній існує відносно постійний набір засобів діяльності-операцій.

Основними з таких діяльнісних засобів-операцій є:

- операції розпізнавання ситуацій невизначеності;
- операції селекції проблемних ситуацій;
- організаційні операції;
- операції з формування «суб'єктного базису» рішень;
- операції об'єктивації ситуацій вибору;
- операції мотивації;
- координаційні операції;
- стратегіальні операції;
- операції санкціонування;
- трансформаційні операції;
- операції поліпроцесуальної координації [23].

Операції розпізнавання ситуацій невизначеності пов'язані з умінням керівника бачити проблеми. Адже саме бачення проблеми дозволяє усвідомити потребу ухвалення управлінського рішення. Якщо немає проблеми – немає і процесу ухвалення управлінського рішення.

Операції селекції проблемних ситуацій пов'язані з тим, що керівник має "не помічати" ті ситуації, які можуть і повинні бути вирішені на інших - підпорядкованих йому рівнях. Якщо керівник вирішуватиме всі виробничі (професійні) проблеми (завдання), навіть ті, які мають вирішувати підлеглі, то це знизить ефективність їх роботи, знизить їх ініціативність та відповідальність за результати свого праці.

Керівник у процесі прийняття управлінських рішень має вміти делегувати повноваження підлеглим. Організаційні операції пов'язані з вибором форм організації всього процесу ухвалення управлінського рішення. При цьому керівник не повинен займати вичікувальну позицію. Йому слід активно спонукати підлеглих вирішувати проблему, оскільки це необхідно для досягнення цілей подолання проблемної ситуації.

Операції щодо формування «суб'єктного базису» управлінських рішень спрямовані на визначення кола осіб – за складом та кількістю, яких необхідно залучити до прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Операції об'єктивації ситуацій вибору пов'язані з необхідністю відповідної адаптації проблеми (завдання), що формулюється, до особливостей групи, що підключається до її вирішення.

Операції мотивації пов'язані про те, щоб вплинути поведінка співробітників організації у ситуації вибору, оскільки може бути дуже різним залежно від того, чи є наслідком самостійно сформульованої мети або нав'язаної зі сторони керівника. Координаційні операції пов'язані з упорядкуванням та організацією ходу вирішальної дискусії, у ході якої здійснюється вироблення та прийняття колегіального управлінського рішення.

Стратегіальні операції пов'язані з вибором керівником стратегії остаточного управлінського рішення з метою розвитку (трудоного колективу). Операції санкціонування – це операції, пов'язані з умінням відстояти своє рішення нагорі. Трансформаційні операції пов'язані з необхідністю "вчитися на помилках". Операції поліпроцесуальної координації пов'язані з тим, що при ухваленні управлінських рішень керівникам часто доводиться вирішувати паралельно кілька проблем (завдань), внаслідок чого виникає потреба у прийнятті кількох управлінських рішень, вибудовуванні ієрархії у тому прийнятті за пріоритетами, оптимальності та черговості їх прийняття [22].

Все це дозволяє говорити про те, що процеси ухвалення управлінських рішень складні та мають певну структурну організацію, що необхідно враховувати при розгляд методологічних основ прийняття управлінських рішень. Процес стратегічного управління нерозривно пов'язаний із прийняттям рішень (рис. 1.2).

Успішне функціонування в динамічному та змінному середовищі можливе лише за умови, що керівник оперативно відслідковує зміни, користується своєчасною та повною інформацією, володіє методологією для прийняття оптимальних рішень, має вміння оцінювати їх ефективність і успішно реалізовувати їх.

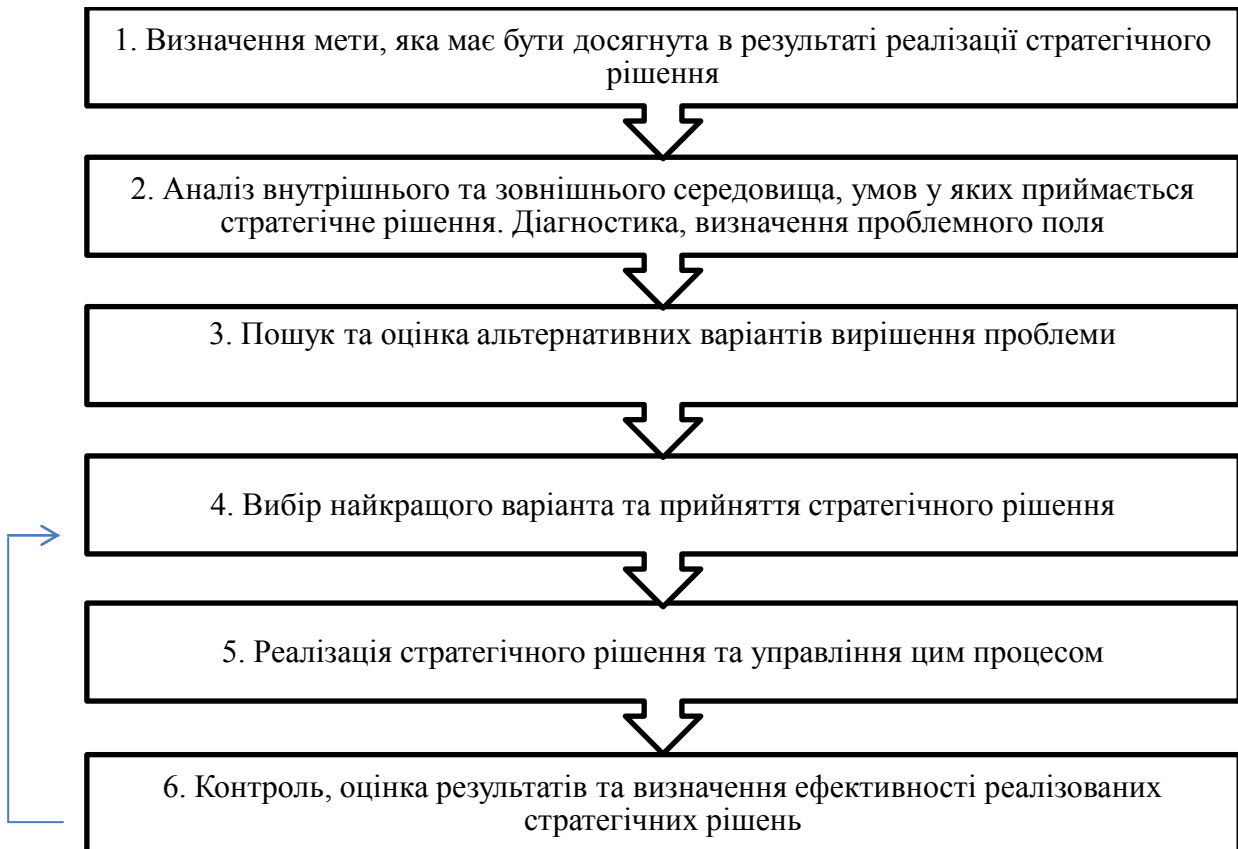


Рис.1.2. Прийняття управлінських рішень у стратегічному управлінні [22]

1.3. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління підприємством

При оцінці ефективності управління підприємством необхідно чітко визначити сутність цього поняття. Ефективність управління підприємством є специфічним поняттям, яке впливає з економічної категорії "ефективність" підприємства. Зазвичай це тлумачиться як результативність виробничо-господарської діяльності підприємства та ступінь використання його ресурсів, що визначається співвідношенням між досягнутими результатами та витраченими ресурсами для їх досягнення.

Ресурсний підхід до визначення ефективності управління підприємством отримав відображення і в розумінні сутності поняття "ефективність управління". За словами Ю. Сурміна, "ефективність управління" відображає внесок управлінської діяльності в кінцевий результат

роботи організації [38]. Згідно з А. Куценком, ефективність управління визначається шляхом порівняння результатів управління та ресурсів, які були витрачені на процес управління. [24, с. 12].

Застосовуючи цей підхід, оцінюючи ефективність управління як результат управлінської праці, розглядаються комплексні показники результатів діяльності підприємства. Ці показники включають в себе виробничі, комерційні, фінансові, інноваційно-інвестиційні характеристики, які представлені як в натуральному, так і вартісному вираженні. Такий підхід дозволяє отримати комплексну оцінку результатів управлінської діяльності підприємства.

Витрати на управління підприємством включають різноманітні складові. Серед них належать поточні витрати, пов'язані з утриманням апарату управління, експлуатацією технічних засобів, утриманням будівель і приміщень, підготовкою та перепідготовкою кадрів управління. Також до витрат управління відносяться моментні (одноразові) витрати, пов'язані з дослідними та проектними роботами зі створення та вдосконалення систем управління, придбанням обчислювальної техніки та інших технічних засобів, що використовуються в управлінні та інше. Всі ці витрати сприяють забезпеченню ефективного функціонування управлінського апарату підприємства [6].

Незважаючи на очевидність і простоту методу оцінки ефективності управління, деякі автори, зокрема М. М. Іщенко і М. Г. Крилов, вказують на контрверзність пропозиції щодо можливості оцінки ефективності системи управління за наведеною схемою. Оскільки управління передбачає організацію, встановлення цілей, формулювання завдань, комунікацію та інші аспекти [18].

Управління підприємством охоплює широкий спектр функцій, які впливають на усі аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства і сприяють їх реалізації. Якість управлінських рішень визначається, зокрема, обсягом ресурсів, які були залучені, і рівнем їх використання. Таким чином,

можна проводити оцінку ефективності управління, виходячи з оцінки продуктивно-економічної діяльності підприємства у звичайному розумінні.

Для оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства використовуються розрахунки та аналіз системи показників. Ці показники включають ефективність використання персоналу, основних фондів, оборотних коштів і виробничої потужності. Також оцінюються показники рентабельності, які характеризують прибутковість виробництва продукції, використання капіталу і загальну виробничо-господарську діяльність.

Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність управління підприємством, враховуючи його виробничі і економічні показники.

Таким чином, стосовно суб'єкта та об'єкта управління можна виділити ефективність власне управління (управлінської діяльності) та ефективність управління виробничогосподарською діяльністю

Важлива особливість стратегічних рішень у тому, що їх прийняття менеджменту необхідно отримати результати складного комплексного дослідження стратегічного аналізу. У цьому випадку використовуються такі методи:

- якісні методи, які використовуються в ситуаціях, при яких відсутні або є у недостатньому обсязі кількісні дані, упорядковані у часі та придатні для аналізу;

- методи аналізу середовища, найбільш поширені з яких – PEST-аналіз, аналіз оточення, SWOT-аналіз, що дозволяють оцінити вплив факторів зовнішньої та внутрішнього середовища на розвиток компанії та визначити значущі для прийняття стратегічного рішення тренди;

- матричний метод, що дозволяє візуалізувати залежність різних факторів та аналізує ситуацію в компанії в цілому, часто даний метод застосовується спільно з методами аналізу середовища, а також дає важливу інформацію при оцінці та виборі стратегічних альтернатив;

– метод моделювання, що дозволяє з мінімальними витратами перевірити результат тих чи інших управлінських рішень та ін. [9].

Ефективність управління підприємством є складним та багатограним поняттям, яке включає оцінку ефективності управління різними аспектами діяльності підприємства. Ці аспекти розглядаються як об'єкти оцінки і включають:

- Виробничі фактори, такі як трудові ресурси (персонал), основні та оборотні виробничі активи, основний та оборотний капітал.
- Окремі напрямки діяльності підприємства (функціональні підсистеми), такі як виробництво, маркетинг, постачання та збут, інноваційна, інвестиційна, фінансова діяльність.
- Якісні характеристики бізнесу, такі як конкурентоспроможність продукції та підприємства, підприємницький ризик і т.д.

Загальна ефективність управління підприємством значною мірою залежить від збалансованості керування всіма аспектами його діяльності та підсистемами на рівні загального управління, який представляє собою генеральний менеджмент. На цьому рівні проводиться зведення та аналіз диференційованих (приватних) та інтегральних (узагальнюючих, комплексних) показників ефективності управлінської діяльності.

Диференційовані показники відображають ефективність використання певного виробничого фактора, будь то ресурси або витрати, а також ефективність управління конкретними аспектами діяльності підприємства або рівень відповідних якісних характеристик бізнесу. Ці показники зазвичай виражені у відносних величинах інтенсивності. Наприклад, вони можуть включати відношення виробництва продукції (у фізичних або вартісних одиницях) до витрат або ресурсів, або навпаки - витрат або ресурсів до виробництва продукції. Крім того, вони можуть враховувати співвідношення фінансового результату (прибутку) до витрат, які сприяють його досягненню.

Серед таких показників можна виокремити: продуктивність праці та трудомісткість, фондівіддачу та фондомісткість, коефіцієнти оборотності та

закріплення коштів в обороті, матеріаловіддачу та матеріаломісткість, рентабельність інвестицій та період окупності і так далі. Вони представлені у відносних величинах структури, що вказують на частку фактичного результату або задіяного ресурсу в максимально можливому обсязі.

Інтегральні показники ефективності управління підприємством дозволяють узагальнено та взаємозв'язку враховувати багато факторів і елементів виробничо-господарської діяльності, які впливають на загальну ефективність підприємства. Ці показники базуються на відношенні кінцевого фінансового результату діяльності до сукупної величини витрат або ресурсів, і вони дозволяють отримати більш повне уявлення про ефективність управління підприємством.

До інтегральних показників ефективності, що традиційно використовуються, входять показники рентабельності, такі як рентабельність продукції, продажів, капіталу і т. д. Розглянуті показники відображають питому ефективність, яка вимірюється на одиницю витрат, ресурсів або сукупних даних, або характеризують іншу якісну характеристику, що відноситься до певного періоду часу і є мірою абсолютної ефективності. Проте абсолютна ефективність є статичним показником, який не дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень підприємства та його діяльності в минулому та в майбутньому, тобто відносно часу.

Ефективне керування підприємством включає зміну показників абсолютної ефективності або результату (які представлені абсолютними величинами, наприклад, обсягом виробництва, продажу, валовою, товарною, реалізованою продукцією, прибутком) з часом, залежно від економічної сутності аналізованого показника. Це дозволяє говорити про динамічну ефективність. Якщо статична ефективність відображає процес пристосування підприємства до економічної ситуації, то динамічна ефективність характеризує тенденцію розвитку в часі. Зміна цих показників відображає зусилля підприємства у покращенні своєї продуктивності та результативності у довгостроковій перспективі.

Таким чином статична ефективність відображає поточний стан та результати діяльності підприємства, а також спроможність пристосуватися до поточних економічних умов. Вона допомагає вирішувати тактичні питання та забезпечує контроль за поточною ефективністю.

Динамічна ефективність відображається у відносних величинах динаміки, таких як коефіцієнт (індекс) зростання, темп зростання та темп приросту. Показники, що відображають ступінь виконання планового завдання та норм, такі як коефіцієнт виконання плану (норми), відсоток виконання плану (норми) та відсоток перевиконання плану (норми), також є близькими до цих величин.

У процесі ведення виробничо-господарської діяльності завжди виникає проблема вибору найбільш ефективного варіанта управлінського рішення серед різних альтернатив. Також проводиться порівняння власних результатів з результатами діяльності конкурентів та інших суб'єктів ринку. Це оцінюється у контексті порівняльної ефективності, що дозволяє зробити висновки про те, який варіант є найбільш ефективним.

Порівняльна ефективність може бути виражена шляхом порівняльних величин або оцінки за шкалою балів. Інтегральна економічна ефективність відображає загальний результат управління підприємством і може розглядатися як системна ефективність.

Для проведення всебічного аналізу ефективності управління підприємством і виявлення можливих покращень, вивчається та оцінюється ефективність управління окремими напрямками діяльності підприємства, а також виробничими та функціональними підрозділами, що відображає локальну ефективність. При цьому приділяється увага до комплексної ефективності спільної роботи групи взаємозалежних підрозділів підприємства.

Розробка визначених цілей та завдань на різних рівнях дозволяє визначити оперативну, тактичну та стратегічну ефективність управління підприємством залежно від їх рівня, глибини та деталізації.

Множинність та різноманітність видів ефективності управління підприємством вимагають багатокритеріальної оцінки, що означає наявність системи ознак, на основі яких можна провести відповідну оцінку.

Ресурсно-цільовий підхід до визначення сутності ефективності управління підприємством дозволяє класифікувати критерії оцінки, що дозволяють комплексно проаналізувати та описати результати оцінки, представлені:

1. Диференціальними та інтегральними показниками абсолютної ефективності, які відображають результати використання ресурсів.

2. Цільовими (оптимізаційними) параметрами тактичних та стратегічних планів та програм, які визначаються з метою досягнення поставлених цілей.

3. Показниками динамічної та порівняльної ефективності, які дозволяють порівнювати результати управління в різних періодах часу та з іншими підприємствами.

Остання група критеріїв оцінки ефективності управління є необхідним доповненням і завершенням двох попередніх груп. Вона дозволяє оцінити, наскільки використання факторів виробництва та розвитку підприємства відповідає вимогам ринкового середовища та науково-технічного прогресу. Також вона визначає ступінь досягнення поставлених цілей, відповідність нормам та іншим критеріям оцінки. Ця група критеріїв доповнює комплексний аналіз ефективності управління підприємством, надаючи повнішу картину оціночних результатів.

Алгоритм оцінки ефективності управління підприємством передбачає реалізацію етапів, які зображені на рисунку 1.3. Важливо, щоб характеристики цих етапів відповідали складності та послідовності виконуваних процедур, а також відповідали об'єкту оцінки. Вибір предметних об'єктів оцінки ефективності управління підприємством залежить від того, кому призначені результати оцінки і з якою метою вона проводиться.

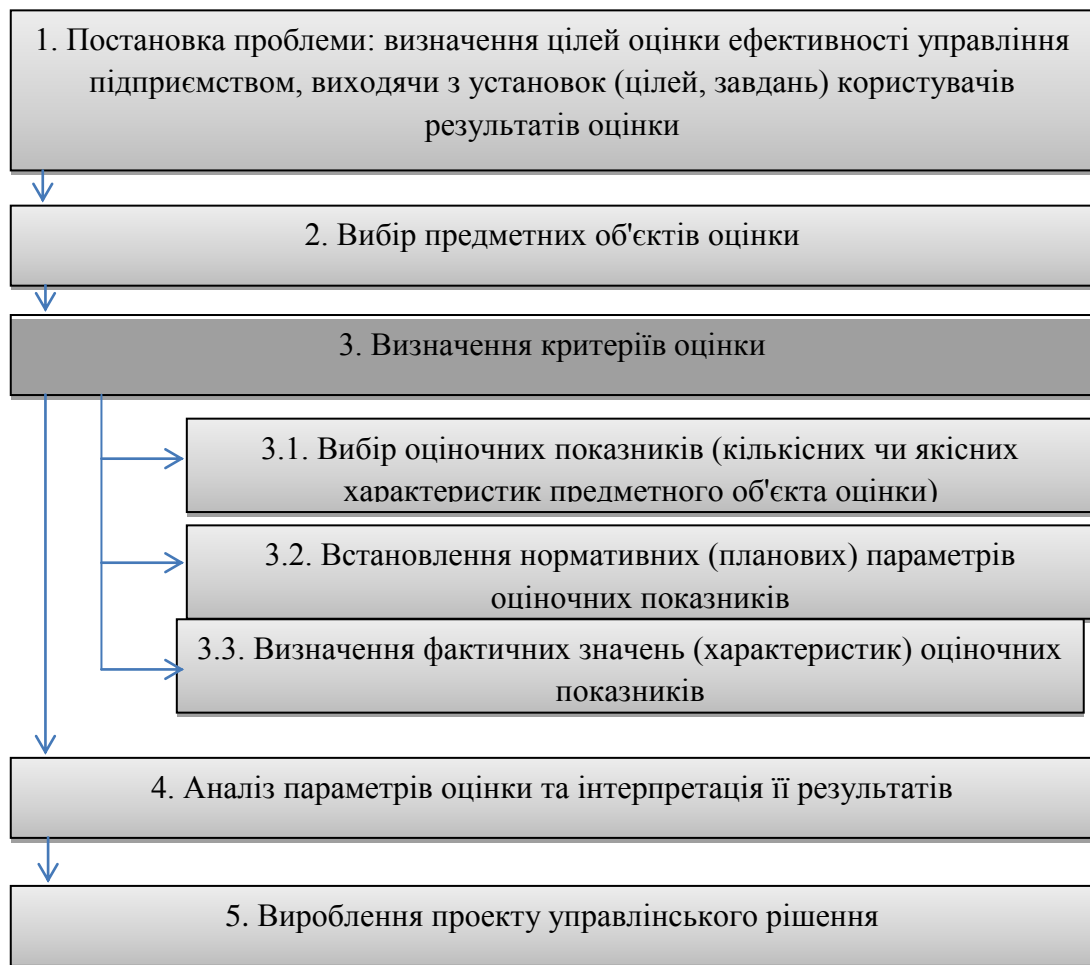


Рис. 1.3. Основні етапи оцінки ефективності управління підприємством

Після вивчення теоретичних та методологічних підходів до оцінки ефективності системи управління та реальних аналітичних можливостей підприємств, було запропоновано простий і універсальний інструмент для оцінки ефективності управління підприємством - показник (коефіцієнт) ефективності управління. Цей показник враховує зростання результатів виробничо-господарської діяльності підприємства в порівнянні зі зростанням витрат на управління і розраховується за допомогою спеціальної формули.

$$K_{\text{ЕУ}} = \frac{\uparrow P}{\uparrow \text{УВ}} \quad (1.1)$$

де K_{EY} - це коефіцієнт ефективності управління. Якщо $K_{EY} > 1$, то можна вважати, що робота апарату управління підприємства в цілому є ефективною;

$\uparrow P$ - це позитивна динаміка результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, яка виражається у високому коефіцієнті зростання, темпі зростання або темпі приросту відповідного показника;

$\uparrow UB$ - це різнонапрявлена динаміка загальних витрат на управління, що виражається у коефіцієнті зростання, темпі зростання або темпі приросту адміністративних витрат підприємства.

Оцінка ефективності управління підприємством включає уточнення характеристик об'єкта оцінювання та визначення відповідних критеріїв. Інтегрований ресурсно-цільовий підхід дозволяє розглядати ефективність управління підприємством як здатність керуючої системи досягати тактичних та стратегічних цілей підприємства, які представлені відповідними якісними та кількісними показниками. Ці показники відображають результативність використання ресурсів, включаючи витрати на управління, а також ринкові характеристики бізнесу, такі як успішність та активність. Ці оціночні критерії допомагають оцінити ефективність управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТОВ «ЕРІДОН-ТЕХ»

2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «Ерідон-Тех»

В рамках дослідження було обрано підприємство з назвою ТОВ «Ерідон Тех», яке знаходиться за фактичною адресою: 08130, Київська область, Києво-Святошинський район, с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Кришталева, 5.

ТОВ "Ерідон Тех" є признаним лідером на українському ринку, що спеціалізується на постачанні сільськогосподарської техніки від відомих світових виробників. Вони є офіційним дилером компанії Ag Leader в Україні, яка є піонером у виробництві обладнання для точного землеробства. Широкий асортимент продукції від компанії Ag Leader відповідає високим вимогам найвибагливіших клієнтів.

Серед партнерів ТОВ «Ерідон-Тех» можна виділити такі відомі фірми, як:

- "КЛААС" з Німеччини - виробляє зернозбиральні і кормозбиральні комбайни, трактори, прес-підбирачі, техніку для кормозаготівлі і телескопічні навантажувачі.
- "ЛЕМКЕН" з Німеччини - спеціалізується на ґрунтообробній техніці, зернових сівалках і комбінованих агрегатах.
- "КУН" з Франції - виробляє ґрунтообробну техніку, мульчувачі, сівалки для посіву зернових і просапних культур, кормозмішувачі і техніку для кормозаготівлі.
- "ДЖАКТО" з Бразилії - спеціалізується на причіпних обприскувачах.
- "ПЛА" з Аргентини - виробляє самохідні обприскувачі.
- "ДЖЕРАРДІ" з Аргентини - виробляє сівалки з нульовою та традиційною технологіями посіву.

- "ХОЛЬМЕР МАШІНЕНБАУ" з Німеччини - виробляє бурякозбиральні комбайни.
- "РІЛЯ" з Німеччини - спеціалізується на комплексах для сушіння і зберігання зернових.
- "ХАВЕ-ВЕСТЕР" з Німеччини - виробляє напівпричепи для перевантаження зернових.
- "Сук Ап" з США - спеціалізується на комплексах для сушіння, очищення та зберігання зерна.

Тому, підтвердженням високої оцінки рейтингу та розвитку бренду підприємства є тривала співпраця ТОВ "Ерідон Тех" з провідними світовими виробниками сільськогосподарської техніки. Основними перевагами розвитку діяльності ТОВ "Ерідон Тех" і співпраці з цим підприємством є широкий асортимент продукції, гарантована якість від світових лідерів, присутність регіональних демонстраційних та виставкових майданчиків, розгалужена мережа сучасних центрів сервісного обслуговування та складів запасних частин, наявність команди кваліфікованих інженерів, що забезпечують сервісне обслуговування, а також партнерські програми фінансування для клієнтів. Все це свідчить про високу оцінку діяльності підприємства та розвиток його бренду.

Рис. 2.1 відображає організаційну структуру ТОВ "Ерідон Тех", яка є основним елементом управління цим потужним підприємством. Організаційна структура має лінійно-функціональну форму і забезпечує підтримку керівництва та можливість швидкого зростання підприємства.

Переваги такого управлінського підходу включають швидке виконання вказівок та розпоряджень вищестоячих керівників нижчестоячими, ефективне поєднання лінійних та функціональних зв'язків, стійкість повноважень та відповідальності персоналу, єдність та ясність в розпорядженні, оперативне прийняття рішень, особиста відповідальність керівників за результати та професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

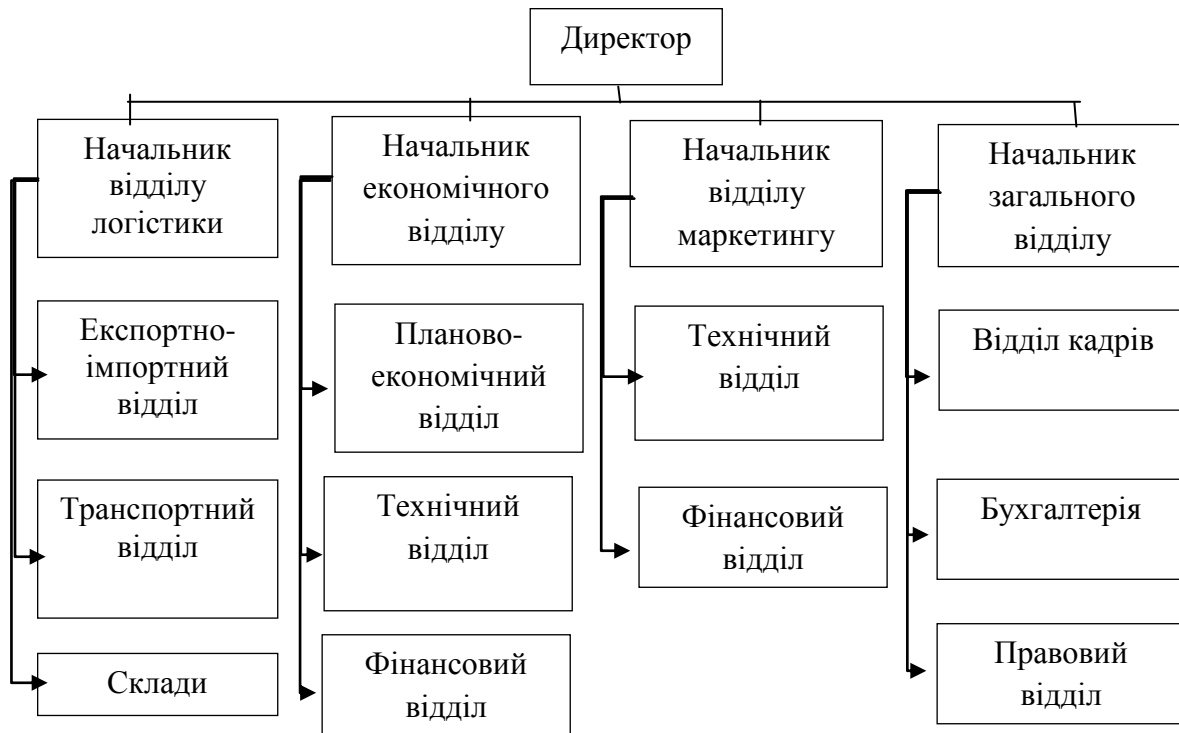


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ерідон-Тех»

Джерело: [40]

З іншого боку, недоліки такої організаційної структури включають дублювання управлінських функцій, розпорошення відповідальності, внутрішні виробничі бар'єри, що розділяють виробничі підрозділи від функціональних, конфлікти між лінійними та функціональними керівниками, суперечності між лінійними керівниками та функціональними спеціалістами, а також спотворення інформації функціональними керівниками при передачі її виконавцям лінійного рівня [15].

Отже, наступним етапом дослідження є аналіз фінансового стану підприємства. Скористаємося даними та розрахунками табл.2.1.

На підставі графічного спостереження розмірів оборотних та необоротних активів підприємства, можна зробити висновок, що оборотні активи зменшувалися у 2022 році їхній обсяг був на 14,91% нижчий, ніж у 2021 році. Ця динаміка сталася внаслідок зростання частки необоротних активів у структурі і у 2022 році була на 14,9 більшою.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	Тис.грн	%
Всього майна, тис. грн.	1256524	490180	518229	822453	776363	-46090	94,4
1. Необоротні активи тис. грн.	909839	151141	176381	256585	294862	38277	114,9
У % до майна	48,01	30,83	34,03	31,19	37,97	6,78	121,73
2. Оборотні активи тис. грн.	346685	339039	341848	565868	481501	-84367	85,09
У % до майна	18,29	69,17	65,96	68,80	62,02	-6,78	90,14
2.1. Запаси тис. грн.	269116	63389	84253	91258	168715	308223	114,53
У % до ОА	14,20	12,93	16,25	11,09	21,73	10,63	195,85
2.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	44724	66277	22040	22105	24186	2081	109,41
У % до ОА	2,36	13,52	4,25	2,68	3,11	0,42	115,9
2.3. Поточ. фін. інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти тис. грн.	33340	51597	48793	53265	85235	31970	160,0
У % до ОА	1,76	10,52	9,41	6,47	10,98	4,50	169,5
3. Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	1028	0	0	0	0	0	0
У % до майна	0,05	-	-	-	-	-	-

Джерело: [41]

Збільшення частки необоротних активів у структурі підприємства може свідчити про помірні запаси та відсутність проблем з реалізацією на ринку. Далі, важливим кроком в дослідженні є аналіз ліквідності підприємства, який можна знайти в таблиці 2.2.

Для оцінки ефективності господарської діяльності, ефективного використання ресурсів та раціональності витрат широко використовуються відносні показники, які у економічній практиці відомі як рентабельність [46].

Таким чином, у табл.2.3 представлено динаміку прибутковості ТОВ «Ерідон Тех».

За попередніми дослідженнями та результатами, представленими в табл.2.3, можна зробити висновок, що підприємство не є ефективним,

оскільки з 2018 по 2022 рік його діяльність призводить до збитків. Однак, враховуючи високий рейтинг та імідж підприємства, така стратегія прибутковості може свідчити про швидкий розвиток компанії, що може бути причиною зазначених збитків.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення
Оборотні активи, тис. грн.	346685	339039	341848	565868	481501	-84367
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	33340	51597	48793	53265	85235	31970
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Запаси, тис. грн.	269116	63389	84253	91258	168715	308223
Поточні зобов'язання, тис. грн.	533531	427747	453174	744260	694247	-50013
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,12	0,10	0,07	0,12	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,10	0,29	0,29	0,19	0,36	0,17
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,04	0,79	0,75	0,76	0,69	0,06

Джерело: [41]

Факт, що собівартість продукції підприємства значно зменшилась від 90,74% у 2020 році до 76,74% у 2022 році, є важливим показником. Незважаючи на це скорочення, виручка від реалізації продукції не зменшилась, а навпаки, зросла. Це підтверджує наше припущення про шлях розвитку підприємства. Це означає, що компанія зуміла оптимізувати свої витрати і покращити ефективність виробництва, що сприяє підвищенню його прибутковості і демонструє перспективи розвитку.

Таблиця 2.3

Динаміка прибутковості ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	Тис.грн	%
Виручка (валовий дохід), тис. грн.	982520	1158455	1120044	1716096	1550541	-165555	90,35
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-891537	995818	994674	1486192	1400547	-85645	94,23
Собівартість, в % до виручки	-60,16	85,96	88,81	86,60	90,33	3,72	104,0

Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	90983	13523	13191	18186	21474	3288	118,07
Рівень рентабельності, % (п.4/п.2*100)	-0,102	0,014	0,013	0,012	0,01533	0,003	125,2
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	-509171	16510	16147	19848	26134	6286	131,67
Платежі до бюджету, тис. грн.	4280	2987	2956	4088	4737	649	115,87
Чистий прибуток, тис. грн. (п.10-п.11)	-504891	13523	13191	15760	21397	5637	135,76

Джерело: [41]

На основі «Звіту про фінансові результати» варто розглянути рівень рентабельності для ТОВ «Ерідон Тех» (рис. 2.2).

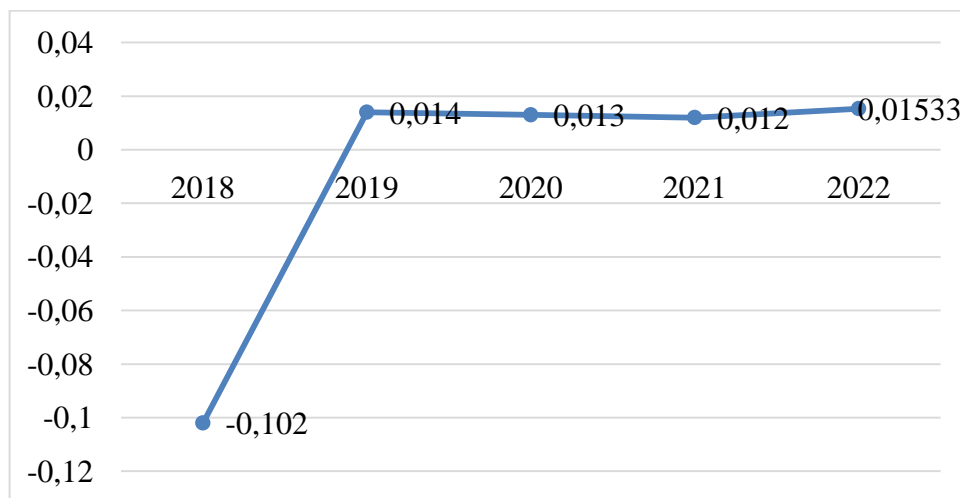


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності ТОВ «Ерідон Тех»,%

Джерело: [41]

Загальний підсумковий результат діяльності ТОВ "Ерідон Тех" відображається негативними показниками рентабельності підприємства. Ця ситуація підтверджує наше припущення, що підприємство активно розвивається і розширює свою сферу діяльності. Негативна рентабельність може бути пояснена збільшенням витрат на розширення та модернізацію, а також на впровадження нових напрямків діяльності. В цілому, це може бути стратегічним кроком, спрямованим на майбутній успіх і зміцнення позицій підприємства на ринку.

На основі проведеного аналізу можна зазначити, що ТОВ "Ерідон Тех" є вже довгий час присутнім на ринку України і має ефективну стратегію

розвитку. Компанія має значний виробничий потенціал. Однак, однією з проблем є те, що для розширення виробничого потенціалу підприємство залучає зовнішні джерела фінансування.

Помимо аналізу і оцінки виробничого, організаційного і фінансового потенціалів підприємства, рекомендується провести комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства.

2.2. Аналіз існуючої системи управління підприємством

Основною метою існуючої системи управління аграрним підприємством є досягнення максимальної економічної ефективності шляхом задоволення потреб виробництва в необхідних матеріальних ресурсах. При цьому, головною метою є отримання економічної вигоди в формі прибутку. Оптимальне забезпечення обсягу сировини та відповідність її потребам, управління залишками запасів та реалізація продукції - це головна ціль всього підприємства.

Управління аграрним підприємством включає в себе координацію різних бізнес-процесів, що взаємодіють між собою. Ці процеси охоплюють організацію поставок сировини, забезпечення виробничих процесів, контроль за складським господарством стосовно готової продукції, організацію продажів і доставку товарів споживачам, організацію каналів постачання та розподільних мереж, підготовку персоналу на всіх етапах діяльності, ефективну роботу бухгалтерського відділу та забезпечення співпраці всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

Загальна система організації процесного управління для ТОВ «Елідон Тех» представлена на рис. 2.3.

Таким чином, схема управління ТОВ «Елідон Тех» починається власне поставкою сировини та завершується реалізацією та доставкою готової продукції споживачам.

Проміжними бізнес-процесами діяльності є інформаційне забезпечення, процес управління запасами, організація складського

господарства тощо. Дана схема не демонструє окремого бізнес процесу бухгалтерської діяльності, але бухгалтерська складова є частиною кожного із представлених бізнес-процесів діяльності підприємства.

№ п/п	Елементи	Альтернативи				
		Консультативний (координаційний) тип	Лінійна організаційна структура	Матричний механізм	Логістичний комітет	
1	Організація поставки сировини					
2	Організація інформаційного забезпечення	Не автоматизовано (традиційний паперовий документообіг)		Автоматизовано (КІС)		
3	Форма організації потоків готової продукції	Накопичувальна	Транспортно-накопичувальна		Нульового запасу	
4	Форма постачання	Транзитна		Складська		
5	Система управління запасами	З фіксованим розміром замовлення	З фіксованою періодичністю замовлення	З встановленою періодичністю замовлення до постійного рівня	Система «Максимум-мінімум»	
6	Організація складського господарства	Власні склади		Склади загального користування		
7	Вид транспортного засобу	повітряний	з/д	водний	автомобільний	з/д + авто
8	Організація постачання	«Від дверей до дверей»	Через склади	Через товарні біржі		Використання послуг оптових посередників
9	Організація логістичного сервісу	Самостійно (силами самого підприємства)		Експедиторська фірма (Аутсорсинг)		

Рис. 2.3. Система організації управління ТОВ «Ерідон Тех»

Джерело: [40]

Базуючись на особливостях діяльності підприємства, варто розглянути наявний інструментарій процесного управління підприємством ТОВ «Ерідон Тех» (табл.2.4).

У практиці управління основними та допоміжними бізнес-процесами ТОВ «Ерідон Тех» широко використовуються нотації DFD (Data Flow Diagramming), що служать для уявного зображення потоків інформації, пов'язаних з кожним процесом, що перетворює вихідні дані на результат та включає інформацію про роботу працівників.

Таблиця 2.4

Наявний інструментарій процесного управління підприємством ТОВ
«Ерідон Тех»

Тип бізнес-процесу	Вузли аналізу	Характеристики роботи
Основний	Робота з постачальниками	Процес формування замовлень на постачання; відповідність графіків доставки сировини, мат.вим; стан кредиторської, дебіторської заборгованостей; стабільність, надійність та якість сировини постачальників; регулярність аналізу рентабельності закупок у постачальників
	Програма бухгалтерського обліку	Застосовувані програмні продукти, документи ведення бухгалтерського обліку діяльності підприємства
	Організація виробництва	Вибір системи постачання сировини, її зберігання та переробка. Технологія виробництва готової продукції. Передача готової продукції на склад.
	Реалізація	Організація продажів. Розаиток каналів збуту. Контроль факторів «запаси-обсяги продажів». Маркетингова стратегія підприємства
Обслуговуючі	Управління бізнес-процесами та запасами	Процес прийняття замовлень на перевезення сировини у виробництво, спосіб обробки замовлень; процес передачі запасів на склад; прийняття рішень з перерозподілу запасів
	Функціонування Логістичного комплексу	Відповідність кількості та місткості транспортних засобів вимогам клієнтів та внутрішнім потребам підприємства; процес завантаження транспорту; процес відвантаження транспорту та звітування водія за результатами виконання замовлення
	Експедиція	Розподіл технологічних зон між вантажниками; робота приймача замовлень та відвантаження вантажів; відповідальність сортувальників, вантажників; організація процесу відвантаження сировини, матеріалів; комплектація замовлення; процес прийняття, сортування та розміщення продукції на складах; достатність потужностей та розмірів складів; процедура підбору замовлення; система ідентифікації зібраних замовлень; тривалість завантаження транспортних засобів; повнота завантаження транспортних засобів
	Організація роботи складу	Планування роботи складського комплексу; рівномірність розподілу робіт; організація процесу надходження та вибуття вантажів; резерв для обробки позапланових замовлень відділів; процес переробки інформації про замовлення операторами складу

Джерело: складено автором

Комплексний аналіз внутрішнього середовища включає процес виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що описує поточний стан його діяльності та ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів [47].

З метою проведення оцінки внутрішнього середовища підприємства, ми використаємо SNW-аналіз. Цей метод дозволить нам систематизувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства та виділити фактори, які мають нейтральний вплив [38] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТОВ «Ерідон Тех»

Перелік внутрішніх складових підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
Маркетингова політика підприємства			
1. Рівень затрат на маркетинг			+
2. Імідж підприємства		+	
3. Рівень задоволеності споживачів	+		
4. Оцінка інформаційного забезпечення	+		
5. Актуальність товарів	+		
Організаційна політика управління підприємством			
6. Ефективність стилю управління		+	
7. Характер делегування повноважень	+		
8. Ефективність організаційної структури		+	
9. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів	+		
10. Структура чисельності кадрів		+	
11. Рівень заробітної плати	+		
12. Мотивація та стимулювання працюючих	+		
Фінансово-технологічне забезпечення			
13. Технічна характеристика обладнання	+		
14. Рівень необхідності оновлення обладнання	+		
15. Рівень технологічного забезпечення	+		
16. Сума капітальних вкладень			+
17. Рівень виробничих витрат	+		
18. Рівень фінансової стійкості	+		
19. Контроль якості продукції	+		
20. Рівень ліквідності та платоспроможності		+	
21. Рівень матеріаловіддачі діяльності	+		
Всього	14	5	2

Джерело: [40]

Відповідний аналіз показав, що підприємство має досить міцну конкурентну позицію. За більшістю ключових показників (19) воно перебуває у стані N(5) і S(14), що свідчить про його успішну діяльність. Лише в двох показниках підприємство знаходиться у стані W, що може вказувати на області, де є можливості для поліпшення.

Нижче наведена таблиця, в якій виділені фактори, що впливають на конкурентні позиції підприємства, а також їхнє поділ на сильні та слабкі сторони, заснований на результати проведеного SNW-аналізу.

Таблиця 2.6

Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції ТОВ
«Ерідон Тех» за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
3. Рівень задоволеності споживачів	2. Імідж підприємства
4. Оцінка інформаційного забезпечення	6. Ефективність стилю управління
5. Актуальність товарів	8. Ефективність організаційної структури
7. Характер делегування повноважень	10. Структура чисельності кадрів
9. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів	16. Сума капітальних вкладень
11. Рівень заробітної плати	19. Рівень ліквідності та платоспроможності
12. Мотивація та стимулювання працюючих	
13. Технічна характеристика обладнання	
14. Рівень необхідності оновлення обладнання	
15. Рівень технологічного забезпечення	
17. Рівень виробничих витрат	
18. Рівень фінансової стійкості	
19. Контроль якості продукції	
21. Рівень матеріаловіддачі діяльності	

Джерело: [40]

Складається раціональне уявлення про внутрішнє середовище підприємства. Фактори внутрішнього середовища, які знаходяться в стані (N), можна віднести до групи факторів, що описують слабкі сторони. Це нейтральне положення, яке вказує на необхідність вдосконалення для досягнення більш ефективної організації діяльності внутрішнього середовища. У нашому випадку, такими факторами є імідж підприємства,

рівень стилю управління, структура чисельності кадрів та рівень ліквідності та платоспроможності. Вдосконалення цих аспектів може допомогти підприємству досягти більшої конкурентоспроможності та успішності.

Однак, особлива увага має бути приділена недолікам внутрішнього середовища, зокрема низькому рівню витрат на маркетинг і обмеженим обсягам капітальних вкладень.

Згідно з результатами табл. 2.6, впливає, що факторів, що описують слабкі сторони підприємства, досить мало. Однак, фактори, які описують сильні сторони підприємства, потрібно постійно удосконалювати та враховувати зміни внутрішнього середовища підприємства та загальні тенденції розвитку галузі.

2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством

Окрім об'єктивної характеристики управління бізнес-процесами підприємства, слід провести суб'єктивну оцінку ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех». Метод Balanced Scorecard (BSC) є своєрідним каркасом, який дозволяє оцінити ефективність управління бізнес-процесами підприємства. Цей метод представляє собою набір операційних цілей, які визначають поведінку та фінансове благополуччя підприємства. В контексті логістичного підрозділу підприємства, система BSC включає такі групи показників:

- Показники, що оцінюють взаємодію з зовнішніми клієнтами.
- Показники, що відображають ефективність внутрішньої діяльності.

Таким чином, базуючись на методиці BSC, розроблено систему узагальнюючих показників оцінки ефективності функціонування основних інструментів процесного управління (рис. 2.4).

Таким чином, варто провести суб'єктивну оцінку ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех», використовуючи показники із рис. 2.4. Результати розрахунків наведено у табл. 2.7 та на рис. 2.5.

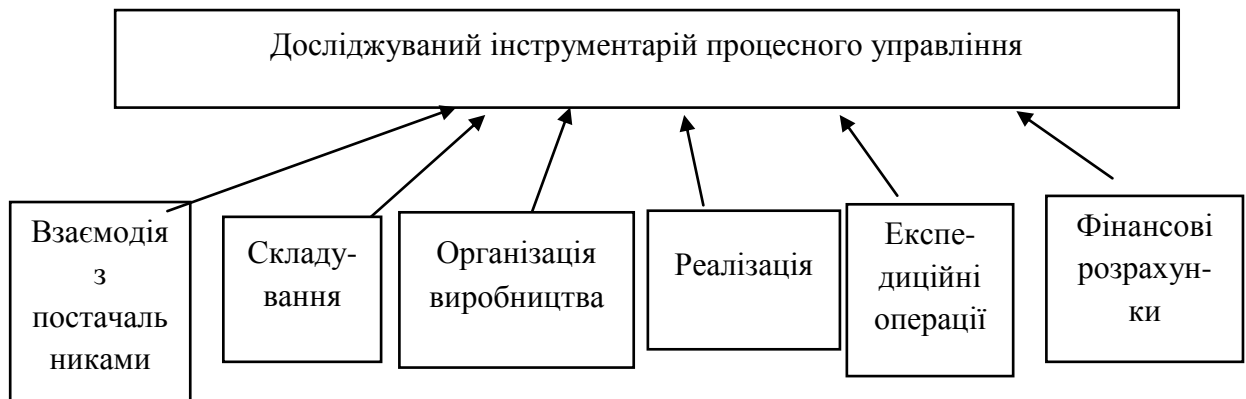


Рис. 2.4. Основні складові для оцінки ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех»

Для оцінки кожної складової було використано 10-ти бальну шкалу.

Таблиця 2.7

Суб'єктивна оцінка ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех» за 2019-2022 роки

Стадія/функціональна підсистема	Вага P_i	2019		2020		2021		2022	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$
Взаємодія з постачальниками	0,8	8	6,4	7	5,6	7	5,6	9	7,2
Система виробництва	0,7	7	4,9	7	4,9	6	4,2	8	5,6
Організація складування	0,6	6	3,6	6	3,6	7	4,2	7	4,2
Система реалізації готової продукції	0,9	8	7,2	8	7,2	8	7,2	8	7,2
Система експедиції	0,6	7	4,2	6	3,6	6	3,6	7	4,2
Система фінансового обліку	0,8	8	6,4	8	6,4	9	7,2	9	7,2
Всього	x	x	32,7	x	31,3	x	32	x	35,6

Для відображення стану функціонування наявного інструментарію управління ТОВ «Ерідон Тех» надати результати оцінювання можна у вигляді пелюсткової діаграми (рис. 2.5).

Таким чином, за результатами дослідження слідує, що процес управління ТОВ «Ерідон Тех» за суб'єктивною оцінкою має високі показники. Проте за кожен період оцінка була неоднаковою. Найменший

показник оцінки ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех» був у 2020 році (31,3), проте найкращим періодом за оцінкою табл. 2.7 став 2022 рік.

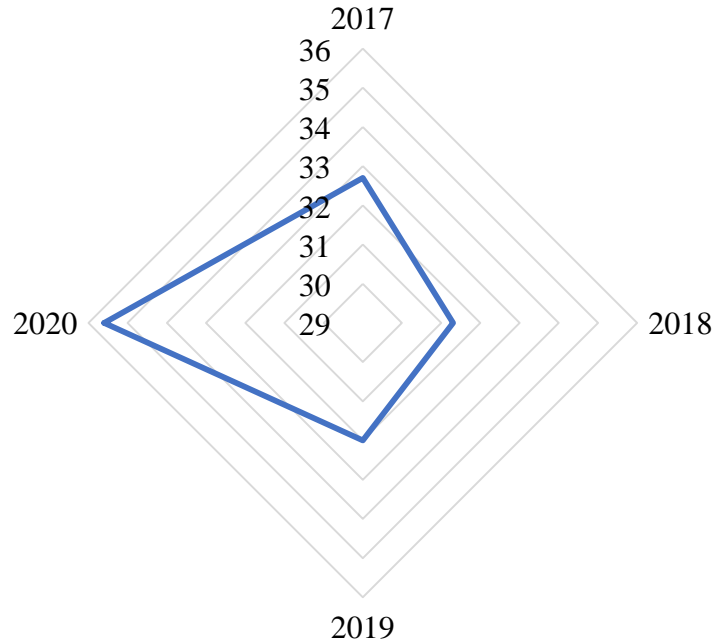


Рис. 2.7. Пелюсткова діаграма оцінки ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех»

Варто також дослідити та порівняти детальніше кожну складову управління ТОВ «Ерідон Тех» (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Пелюсткова діаграма оцінки ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех» у 2022 році

За результатами дослідження також визначено, що найбільше відхилення від нормативного показника у 2022 році демонструє система експедиції (організація управління матеріальними потоками) та складування (управління запасами та готовою продукцією). Тому у процесі подальших досліджень слід звернути особливу увагу на ці складові.

Загальна схема процесу управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією підприємства на складських господарствах ТОВ «Ерідон Тех» представлено на рис. 2.9.

Як видно із рис. 2.9, процес передачі інформації процесу управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією займає багато часу, адже інформація із одного кінця (система управління) до іншого кінця (склад сировини) проходить через усі складові, щ значним чином подвоює роботу, займає лишній час та іноді може спотворювати інформацію.

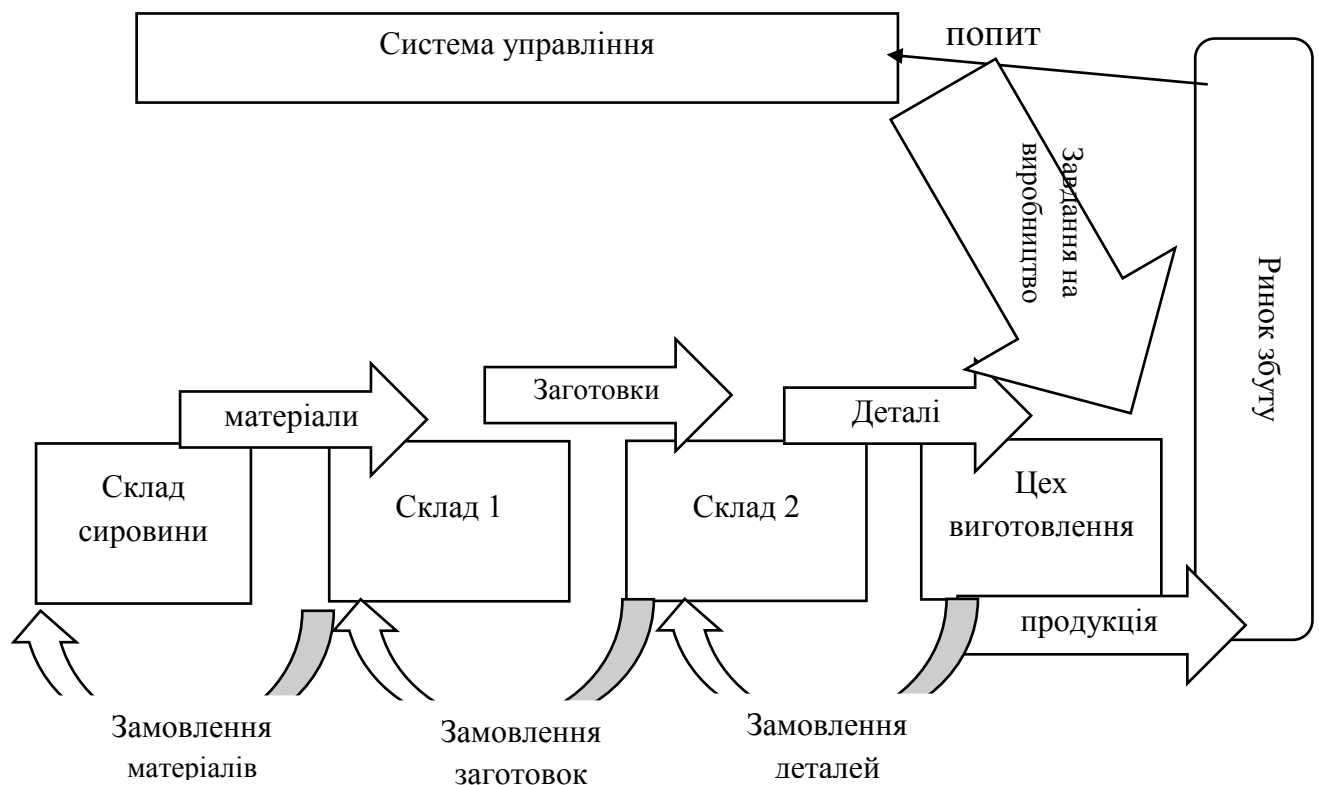


Рис. 2.9. Схема процесу управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією ТОВ «Ерідон Тех» у 2022 році

З огляду на це, варто кількісно оцінити рівень ефективності даного бізнес-процесу. Оцінка базуватиметься на розрахунку відносних показників. Результати розрахунку ефективності управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією ТОВ «Ерідон Тех» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок ефективності управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією ТОВ «Ерідон Тех» 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	Відс. пунктів	%
Коефіцієнт складності	0,86	0,90	0,92	0,06	6,98
Коефіцієнт процесності	0,86	0,88	0,88	0,02	2,33
Коефіцієнт контрольованості	0,56	0,59	0,61	0,05	8,93
Коефіцієнт ресурсоємності	1,21	1,25	1,31	0,1	8,26

Аналіз динаміки ефективності управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією довів вищенаведене припущення: ефективність даного бізнес-процесу є низькою. Даний бізнес-процес має низький рівень контрольованості, адже інформація проходить декілька етапів та може бути спотворена.

Також аналіз показав, що даний процес є досить складним, що також ускладнює управління ним та призводить до зростання витрат та ресурсів, що і підтверджує показник ресурсоємності. Даний коефіцієнт зріс в динаміці років на 8,26%, що негативним чином відображається на прибутковості підприємства.

За допомогою коефіцієнтного аналізу варто також проаналізувати та визначити проблемні сторони управління. Результати розрахунків представлено у табл. 2.9.

Аналіз проблемних сторін управління матеріальними потоками ТОВ «Ерідон Тех» показав, що у підприємства проблемними питаннями є процес делегування обов'язків – дана схема значно подовжує потік інформації.

Також за такої організації бізнес-процесу виникає дублювання обов'язків та дублювання власне бізнес-процесів, що значно подовжує загальний час виконання завдання та виготовлення, складування та реалізацію готової продукції.

Таблиця 2.9

Визначення проблемних сторін процесу управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією ТОВ «Ерідон Тех» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	Відс. пунктів	%
Коефіцієнт делегування обов'язків	0,16	0,20	0,22	0,06	37,50
Коефіцієнт дублювання обов'язків	1,56	1,61	1,66	0,1	6,41
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів	0,69	0,69	0,69	0	0,00
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів	0,43	0,44	0,43	0	0,00
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів	0,66	0,68	0,67	0,01	1,52
Коефіцієнт актуалізації бізнес процесів	0,64	0,63	0,63	-0,01	-1,56

Для проведення глибокої оцінки ефективності управління на підприємстві рекомендується використовувати суб'єктивне визначення проблемних аспектів його діяльності. Цей аналіз допоможе також оцінити ефективність роботи підприємства на ринку та розробити найбільш оптимальні стратегії для подальшої трансформації. Для цього можна скористатися можливостями SWOT-аналізу.

Проведення SWOT-аналізу на основі результатів діяльності ТОВ "Ерідон Тех" допоможе виявити потенційні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони його діяльності (табл. 2.10).

Отже, згідно з даними таблиці 2.10, виявляється, що загрози мають більший вплив на підприємство (32,6>17,4). Тому підприємство повинно враховувати несприятливі загрози при плануванні подальших стратегічних дій і оцінювати ситуацію відповідно.

Таблиця 2.10

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Ерідон Тех»

Можливі фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{\zeta^3} * B_i$
Нестабільна економічна ситуація в країні	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Значні темпи інфляції	2	0,3	0,6	0,7	1,4
Поява нових стандартів якості	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Вихід на нові ринки	4	0,6	2,4	0,4	1,6
Використання нових інноваційних технологій	5	0,8	4	0,2	1
Поглиблене використання інформаційних технологій в бізнесі	4	0,5	2	0,5	2
Підвищення цін на сировину	6	0,3	1,8	0,7	4,2
Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів	3	0,2	0,6	0,8	2,4
Невелика кількість замовлень	4	0,1	0,4	0,9	3,6
Високі затрати на оплату електроенергії	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Стабільність фінансового положення	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Всього:			17,4		32,6

Особливо важливо враховувати для ТОВ "Ерідон Тех" той факт, що воно залежить від ціноутворення на ресурсному ринку та від розробки нових стандартів якості для своєї виробленої продукції.

На наступному етапі проводиться оцінка сильних і слабких сторін ТОВ "Ерідон Тех" (табл. 2.11).

Отож, дані таблиці 2.11 вказують на те, що ТОВ «Ерідон Тех» має більше сильних сторін, аніж слабких.

Діяльність підприємства характеризується перевагами, такими як зростання частки ринку, поширеність на ринку, висока якість продукції, широкий вибір товарів і застосування сучасних технологій виробництва. Ці фактори утворюють сильні сторони діяльності підприємства.

Для отримання комплексних результатів, рекомендується створити повну матрицю SWOT.

Таблиця 2.11

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Ерідон Тех»

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (сила)		Несприятлива зміна (слабкість)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{\zeta^3} * B_i$
Зростання частки ринку	7	0,8	5,6	0,2	1,4
Популярність на ринку	8	0,8	6,4	0,3	2,4
Висока якість продукції	6	0,7	4,2	0,2	1,2
Велика доля експорту в обсягу реалізації	4	0,6	2,4	0,1	0,4
Широкий асортимент товарів	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Ефективна маркетингова діяльність	5	0,8	4	0,1	0,5
Сучасна технологія виробництва	7	0,9	6,3	0,2	1,4
Налагоджена діяльність	5	0,4	2	0,1	0,5
Знос основних засобів	8	0,1	0,8	0,8	6,4
Висока собівартість продукції	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Існування посередників	4	0,1	0,4	0,5	2
Існування конкурентів	6	0,2	1,2	0,7	4,2
Всього:			39,1		28,6

Тому було поєднано можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства в заключній матриці SWOT-аналізу ТОВ "Ерідон Тех" (табл. 2.12).

Проведений аналіз показав, що підприємство стикається з більшим числом загроз, ніж можливостей, але має більше сильних сторін, ніж слабких.

Згідно з таблицею 2.12, підприємство може обрати стратегію розвитку, враховуючи свої можливості та основні сили (позиція SO). Однією з доцільних стратегій може бути стратегія реінжинірингу управління бізнес-процесами.

В таких умовах підприємство може скористатися можливістю впровадження інноваційних технологій та зростання прибутку, який стане головним джерелом фінансування обраної стратегії.

Стратегія виходу на нові ринки або розширення мережі збуту на існуючих ринках (позиція ST) може бути варіантом розвитку, враховуючи

комбінацію наявного асортименту товарів, ефективної маркетингової діяльності та низьких бар'єрів входу на ринок для потенційних конкурентів. Ця стратегія може значно збільшити конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.12

Заключна матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Ерідон Тех»

	<p>Можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові ринки - Використання нових інноваційних технологій - Поглиблене використання інформаційних технологій в бізнесі - Високі затрати на оплату електроенергії - Урівноважений фінансовий стан 	<p>Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нестабільна економічна ситуація в країні - Значні темпи інфляції - Поява нових стандартів якості - Підвищення цін на сировину - Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів - Невелика кількість замовлень
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зростання частки ринку - Популярність на ринку - Висока якість продукції - Велика доля експорту в обсягу реалізації - Широкий асортимент товарів - Ефективна маркетингова діяльність - Сучасна технологія виробництва - Налагоджена діяльність 	<p>Поле SO</p> <p>Стратегія застосування реінжинірингу управління бізнес-процесами</p>	<p>Поле ST</p> <p>Стратегія виходу на нові ринки або розширення мережі збуту на вже існуючих ринках збуту</p>
<p>Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знос основних засобів; - Висока собівартість продукції - Існування посередників - Існування конкурентів 	<p>Стратегія застосування інноваційних технологій діяльності</p>	<p>Стратегія залучення міжнародних інвестиційних ресурсів</p>

Враховуючи можливості підприємства та його слабкості, доцільним варіантом розвитку може бути стратегія впровадження інноваційних технологій. Такий крок допоможе відновити ефективність основних засобів та знизити собівартість виробленої продукції.

Щодо стратегії залучення міжнародних інвестицій, це ще один варіант, за якого підприємство матиме можливість розвиватися шляхом залучення зовнішніх ресурсів.

Таким чином, аналізуючи отримані результати щодо оцінки ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех», бачимо, що підприємство має досить ефективно розвинену систему процесного управління, що забезпечує ефективність управління всіма бізнес-процесами підприємства.

Однак, у системи управління ТОВ "Ерідон Тех" існують певні недоліки, такі як нескоординована система диспетчеризації матеріальних потоків, складування та експедиції, а також зниження оборотності запасів через зменшення попиту на продукцію. Однак, для покращення ефективності цієї діяльності, розробка нової, більш вдосконаленої стратегії управління ТОВ "Ерідон Тех" є необхідною з метою максимізації прибутків.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЕРІДОН-ТЕХ»

3.1. Узагальнення результатів дослідження та розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління

На етапі розвитку економічної системи країни вітчизняним аграрним підприємствам задля забезпечення сталого становища над ринком і випуску конкурентоспроможної продукції доводиться використовувати сучасні методи ведення бізнесу. Одним із таких методів є раціональне управління підприємством.

У процесі дослідження управління ТОВ «Ерідон Тех» було визначено, що проблемною стороною його діяльності є управління процесами складування, матеріальними потоками та експедиційними процесами. Усі ці бізнес-процеси тісно пов'язані між собою. Тому подальші рекомендаційні заходи базуватимуться на вдосконаленні процесу управління складським господарством підприємства.

Процес управління складським господарством на підприємстві передбачає три рівні вирішення управлінських завдань [18]:

– Макрорівень – визначає вирішення проблем самоорганізації управління процесом. Це завдання політики встановлення цілей, стратегії розвитку управління загалом та функцій відділів та підрозділів.

– Управління ефективністю взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, виконання загальних функцій управління стосовно реально поставлених цілей. – Управління діяльністю певних структур управління для досягнення цілей, що лежать на нижчому рівні дерева цілей, тобто виконання конкретних функцій управління.

Взаємозв'язок вищенаведених елементів представлений на рис. 3.1.

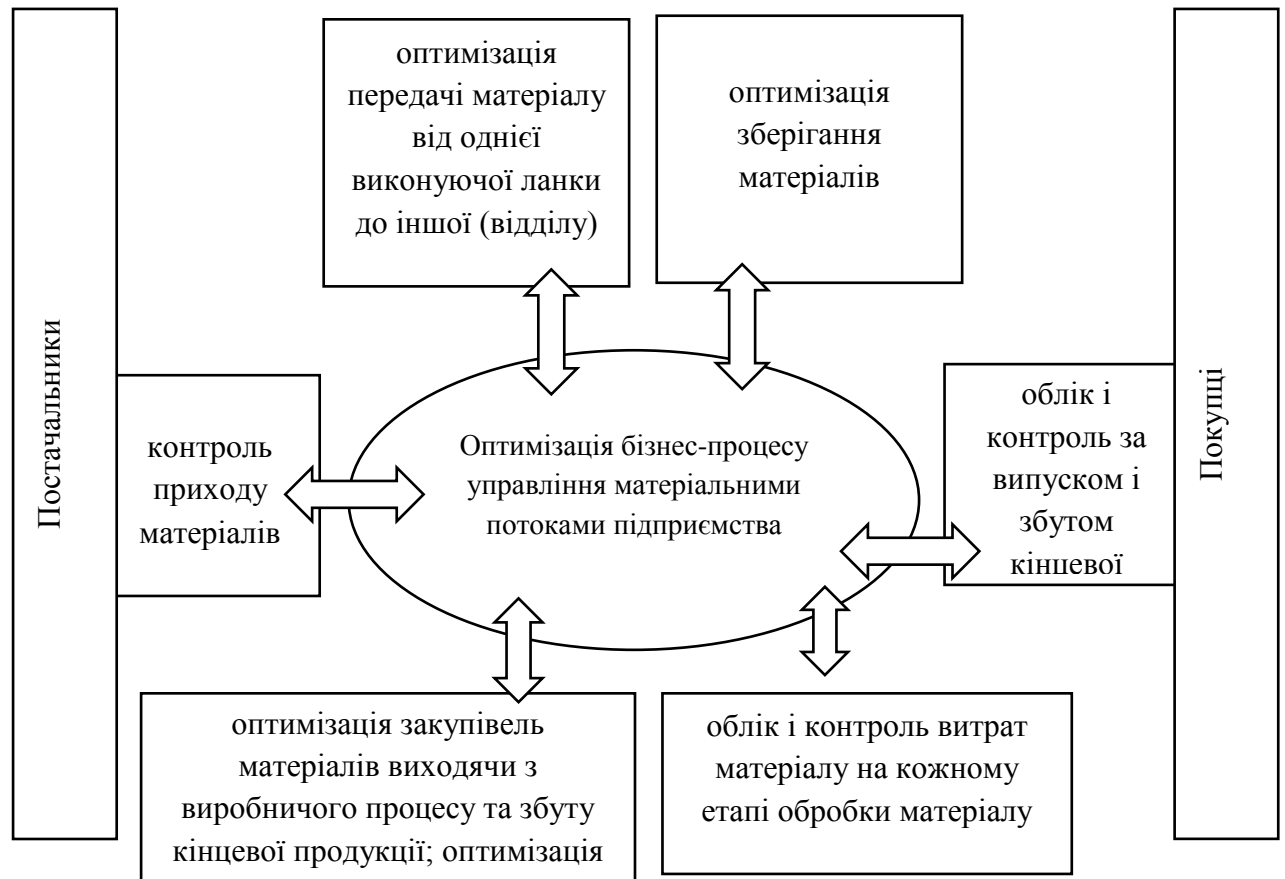


Рис. 3.1. Взаємозв'язок функціональних елементів бізнес-процесу управління матеріальними потоками підприємства

Слід розглянути докладніше кожен елемент складової системи управління бізнес-процесами підприємства.

Облік та контроль приходу матеріалів багато в чому визначає ефективність роботи підприємства, оскільки оптимальна забезпеченість матеріалами призводить до зменшення внутрішніх витрат та злагодженості у роботі матеріальних потоків на виробництві. Збільшення надходжень потребує додаткових ресурсів для зберігання та складування, а зниження може призвести до перебоїв на виробництві, простоїв і, зрештою, втрати фінансової стійкості виробництва. Даний елемент функціональної системи включає документальне оформлення, синтетичний і аналітичний облік, інвентаризацію і т.д.

Оптимізація передачі матеріалу від однієї виконуючої ланки іншої передбачає пошук найкращого способу взаємозв'язку між підрозділами підприємства та шляхи скорочення витрат і витрат при передачі матеріалу.

Це можна вирішити шляхом раціонального розміщення підрозділів у просторі.

Облік та контроль витрати матеріалів на кожному етапі дозволить уникнути тимчасових та фінансових витрат у процесі організації матеріальних потоків на підприємстві. Необхідно здійснювати попередній, поточний та наступний контроль за рухом, безпекою та раціональним використанням матеріальних ресурсів.

Облік та контроль за збутом кінцевої продукції. Процес реалізації готової продукції є кінцевою ланкою будь-якого матеріального виробництва. Її правильний облік дозволить проаналізувати дані щодо обсягу, а також систематизувати цю інформацію для прийняття управлінських рішень. До складу даного елемента входять облік наявності та руху готової продукції, контроль за виконанням планів за обсягом та асортиментом, зберіганням продукції, виконання планів щодо реалізації, рентабельність продукції тощо.

Оптимізація закупівель матеріалів виходячи з виробничого процесу та збуту кінцевої продукції. Для оптимізації процесу необхідний аналіз ринку постачальників, розробка процедури замовлення потреб підприємства, діагностика та аналіз витрат, побудова процесу матеріально-технічного забезпечення, розробка системи матеріально-технічного постачання підприємства.

Оптимізація зберігання матеріалів. Від раціонального розміщення складських приміщень залежатиме швидкість роботи всього підприємства без зайвих витрат за транспортування і розподіл матеріалів, і навіть витрати звернення поставку готової продукції.

З цієї причини склади повинні розглядатися як інтегрована частина системи управління процесами з урахуванням основного принципу раціонального складування – максимально раціональне та ефективне використання обсягу зони зберігання.

Слід також наголосити, що для забезпечення ефективності бізнес-процесу управління матеріальними потоками підприємства необхідно

розробити певні принципи та дотримуватися їх, що дозволить значно покращити всі процеси ТОВ «Ерідон Тех» (табл. 3.1) [20].

Дотримання принципів, зазначених у табл. 3.1 є важливим кроком підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Адже вони беруть до уваги всю процедуру функціонування матеріальних потоків підприємства.

Таблиця 3.1

Основні принципи процесу управління матеріальними потоками ТОВ
«Ерідон Тех»

Компоненти системи	Сучасні методи організації
Управління закупівлями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мінімізація складських запасів за рахунок частих поставок малими партіями. 2. Встановлення довгострокових, партнерських відносин з постачальниками. 3. Спільний розвиток всього ланцюжка поставок матеріальних ресурсів.
Управління виробництвом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення оптимального розташування обладнання і шляхів транспортування ресурсів в процесі виробництва і в рамках матеріального обміну між структурними підрозділами. 2. Реалізація принципу «Точно в термін».
Управління якістю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування систем візуального та автоматичного контролю, запобігають виникненню дефектів. 2. Власна система менеджменту якості.

Джерело: [21]

Враховуючи вищенаведену інформацію, слід наголосити, що у виробничій логістиці існує декілька систем ефективного управління бізнес-процесами. Серед них важливе місце посідає метод «Just in time», метою якого є виробляти та відвантажувати продукцію точно в строк для її подальшого використання.

Навпаки, традиційний підхід, який використовується у системі процесного управління ТОВ «Ерідон Тех», передбачає наявність запасів продукції «на всяк випадок» для того, щоб можна було задовольнити непередбачений попит на неї (табл. 3.2) [22].

Таблиця 3.2

Порівняння концепції «Just in time» та традиційного підходу до бізнес-процесу управління матеріальними потоками ТОВ «Ерідон Тех»

Ознаки	Концепція «Just in time»	Традиційний підхід
Запаси	Відносяться до пасивів. Мінімізуються для зменшення витрат.	Відносяться до активів. Зберігаються «про саяк випадок» для захисту від помилок в прогнозуванні попиту та ненадійності постачальників.
Запаси незавершеного виробництва	За наявності таких запасів між виробничими підрозділами, їх слід фіксувати та усувати.	Акумулюються між структурними підрозділами та забезпечують безперервність виробничо-технічних циклів.
Обсяг закупівлі матеріальних ресурсів	Відображає лише поточну потребу.	Не враховується зміна розміру запасів за змін витрат збуту.
Постачальники	Невелика кількість, надійність, розглядаються як партнери у виробничій діяльності.	Велика кількість постачальників, між якими існує конкуренція.
Збут	Постійне відстеження попиту для швидкого переналадження виробництва. Виробництво невеликих партій готової продукції.	Не має пріоритетного значення. Максимізація обсягу випуску готової продукції.
Підтримка технологічним оснащенням	Витрати на безперервну та своєчасну підтримку, яка забезпечує доставку матеріальних ресурсів та запасів незавершеного періоду.	За необхідністю. Відсутність збоїв, доки запаси підтримуються на високому рівні.
Якість продукції	100 %-ва якість продукції. Відсутність дефектів. Комплексна перевірка якості готової продукції.	Допускається невеликий відсоток дефектів. Вибіркова інспекція якості готової продукції.
Тривалість виробничого періоду	Підтримується на мінімально можливому рівні.	Довготривалий період. Немає необхідності в мінімізації, доки підтримуються значні страхові запаси.
Персонал	Зміни повинні відбуватися узгоджено з усіма ланками менеджменту.	Управління здійснює middle-менеджмент за умови узгодження з top- менеджментом.

Ще однією системою управління матеріальними потоками підприємства, метою якої є зниження їх рівня, є MRP (Material requirements planning) – це комп'ютерна система управління запасами розроблена для допомоги менеджерам виробництва в плануванні та розміщенні замовлень на

товари залежно від попиту. MRP-система використовується для планування виробничих операцій, графіків доставки та закупівельних операцій. Принцип роботи системи проілюстровано на рис. 3.2 [23].

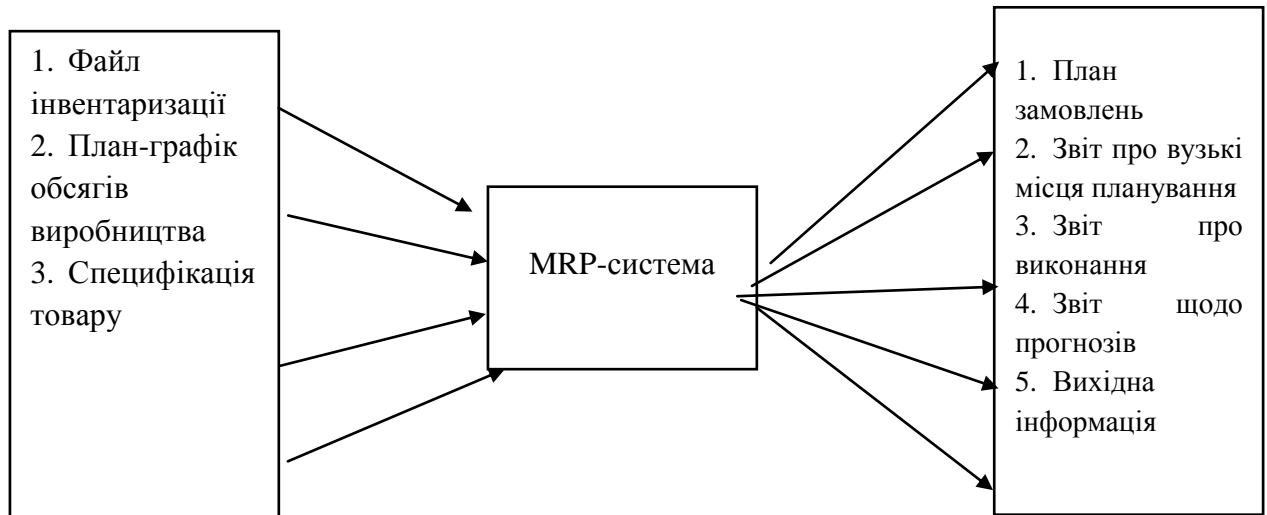


Рис. 3.2. Структура MRP-системи

Недоліком MRP-системи є її трудомісткість та висока вартість для реалізації, що може завадити її використанню для підприємства.

Саме можливість скоротити витрати зробила методи, засновані на концепції «Just in time» популярними серед вітчизняних підприємств. Однак існує декілька змінних успішного функціонування даних систем, а саме: наявність надійних постачальників орієнтованих на довгострокову співпрацю з гарантією якісного обслуговування; оптимально підібраний спосіб транспортування та відвантаження запасів. Таким чином, підход "Just-in-time", який передбачає виробництво невеликих виробничих партій, скорочення часу підготовки до виробництва і обмеження обсягу незавершеного виробництва, може бути використаний.

3.2. Визначення стратегії вдосконалення системи управління підприємством

Для визначення стратегії вдосконалення системи управління підприємством ТОВ «Ерідон-Тех» нами обрано стратегію управління бізнес-

процесами. Справа в тому, що стратегія управління бізнес-процесами є базисом довгострокового, стабільного організаційного розвитку компанії

Отже, з метою підвищення ефективності бізнес-процесів управління матеріальними потоками підприємства, враховуючи вищевикладену інформацію та шляхом впровадження логістичного підходу слід виокремити такі рекомендації:

- 1) визначити мету та цілі стратегії складського управління бізнес-процесами;
- 2) проаналізувати та оцінити цілі:
 - сформулювати прогноз збереження та продажу товарів;
 - проаналізувати досягнення цілей стратегії логістичного управління бізнес-процесами;
- 3) проводити стратегічний аналіз матеріальних потоків на підприємстві за допомогою фінансового аналізу та матриці SWOT;
- 4) скоригувати мету та цілі, відповідно до проведеного аналізу;
- 5) розробити стратегію управління бізнес-процесами на підприємстві відповідно до існуючих зовнішніх та внутрішніх факторів, сильних та слабких сторін;
- 6) скласти план реалізації стратегії;
- 7) оцінити досягнення реалізації стратегії, її ефективність, в разі необхідності провести коригуючі дії.

Після впровадження системи «Justin-time» нова схема бізнес-процесів управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією матиме вигляд, що представлено на рис. 3.3.

Як видно з рис. 3.3, система «Justin-time» значним чином прискорює виконання даного бізнес-процесу. Інформацією забезпечений кожен учасник процесу, інформація не спотворена, дублювання процесів не прослідковуються, виникає можливість прискореного прийняття управлінського рішення, а також мінімізація виникнення додаткових витрат. Ресурсовитратність даного бізнес-процесу помітно знижена.

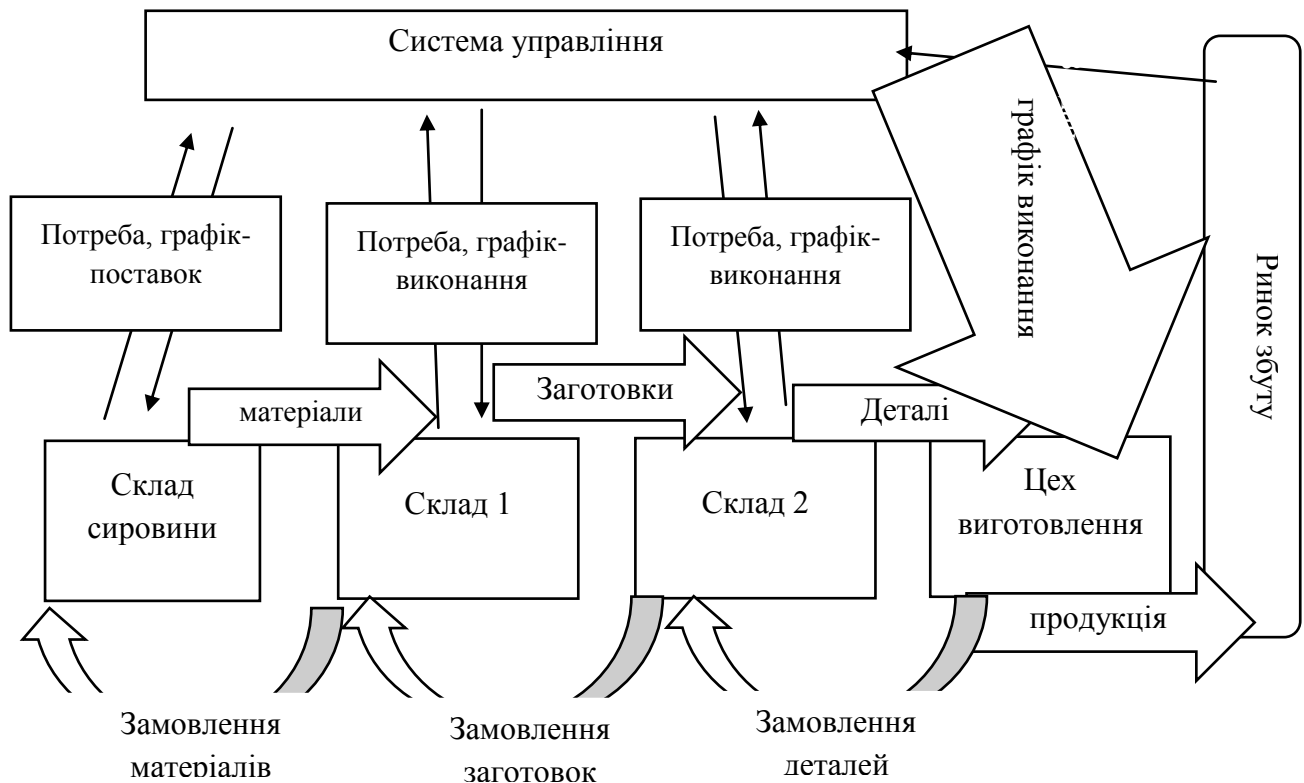


Рис. 3.3. Схема бізнес процесу управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією ТОВ «Ерідон Тех» після запровадження «Just in-time»

Перевірити результативність даного бізнес-процесу також доцільно й за допомогою методу п'яти запитань. Результати оцінки представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності запровадження «Justin-time» за методом «п'яти запитань»

Складова	Запитання	Відповідь
Ціль	Навіщо запроваджена система «Justin-time»?	Відповідна система надає певну перевагу підприємству, оскільки вона намагається злагодити потік матеріалів від постачальника до споживача, що в свою чергу покращиться на виробництві, тобто повинно бути нуль дефектів.
Люди	Хто робитиме дану роботу?	Застосування «універсальної» робочої сили. Система "Точно в термін" має на увазі навчання робітників управління різними видами обладнання і техніки. Це дозволяє робочим проводити операції з обслуговування та контролю якості, перебуваючи на своєму робочому місці.

Продовж. табл. 3.3

Місце	Де функціонуватиме система «Justin-time»?	Дана схема передбачена для використання у процесі управління матеріальними потоками. Для роботи системи Just in Time необхідно створити рівномірне завантаження всіх виробничих операцій і операцій по збірці. Зміна програми має відбуватися тільки за рахунок зміни попиту.
Час	Чи вдасться зекономити час за використання «Justin-time»?	Відбудеться скорочення часу очікування, як при виробництві, так і при поставці. Скорочення часу очікування можна здійснити за рахунок розміщення обладнання ближче один до одного, застосування технологій групової обробки, скорочення довжини черги на обробку, підвищення координації та узгодженості між послідовними процесами.
Технологія	Які переваги використання «Justin-time» на технологічному рівні?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівномірний розподіл ресурсів; 2. Удосконалення відносин з постачальниками та покупцями 3. Зміна корпоративної культури організації; 4. Зміна основних процесів виробництва; 5. Підтримка усіх рівнів керівництва; 6. Оптимізація завантаження і роботи обладнання; 7. Оптимізація керування технічним обслуговуванням устаткування з метою скорочення числа поломок; 8. Впровадження програм підвищення якості; 9. Скорочення термінів поставки і збільшення їх кількості. Впровадження системи частих поставок малими партіями; 10. Впровадження системи пошуку, аналізу та скорочення втрат.

Приймаючи до уваги покрокові рекомендації щодо застосування стратегії управління бізнес-процесами складського господарства підприємства, можна зазначити, що у процесі дослідження було зроблено 5 кроків, наступним кроком буде план реалізації стратегії, що базуватиметься на оптимізації обсягів матеріальних потоків підприємства, а також економної оцінкою доцільності та ефективності запропонованих заходів.

Але варто зазначити, що на матеріальні потоки підприємства впливає ряд факторів, які можуть бути керованими або некерованими (табл. 3.4) [24].

Наявність різноманітності та великої кількості факторів, які впливають на матеріальні потоки підприємства, вказує на необхідність впровадження комплексної системи вимірювання та оцінки ситуації, а також багатьох

параметрів при управлінні ними.

Таблиця 3.4

Фактори впливу на матеріальні потоки підприємства

Функції та операції матеріальних потоків підприємства	Чинники впливу	
	Кількісні фактори	Якісні фактори
Надходження, обробка і оформлення замовлення	Величина та інші умови замовлення. Кількість замовлень. Частка витрат на одне замовлення.	Масштаб застосування сучасних інформаційних технологій
Планування виробництва	Зміна обсягів господарської діяльності Матеріаломісткість продукції	Вимоги до якості продукції. Концентрація, спеціалізація, координація і інтеграція. Інноваційні технології.
Закупівля і поставка продукції	Розмір та частота замовлення. Виробнича програма. Графік запуску-випуску продукції. Ціни на сировину і матеріали, ефект масштабу в закупівлі. Обмеженість власного і позикового капіталу.	Кредитно-грошова та податкова політика. Методи постачання і обслуговування. Діапазон ділової активності і фінансове становище підприємства.
Складування і зберігання продукції	Розмір замовлення. Складські площі. Рівень і стан запасів. Рівень обладнання складів. Оборотність оборотних коштів.	Використання сучасних концепцій управління.
Збут продукції	Територія зовнішніх і внутрішніх ринків. Сезонні коливання потреби в продукції. Темпи інфляції.	Конкурентоспроможність підприємства на ринку. Концентрація споживачів. Діяльність підприємств-конкурентів. Прогноз кон'юнктури ринку.
Доставка продукції споживачеві	Характер вантажів. Тарифні ставки транспортування, знижки. Маршрутизація перевезень.	Вимоги до умов транспортування. Завантаженість і збалансованість поїздок.

Необхідність оптимізації політики управління бізнес-процесами підприємства необхідна для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ерідон Тех».

Рішення, що стосуються ефективного забезпечення управління матеріальними потоками підприємства, мають вплив на всі аспекти його діяльності і визначають їх характер. Важливо оцінювати комплекс заходів у фінансовій, товарній та маркетинговій сферах, а також виробничому плану, з

метою вирішення потреб і проблем.

3.3. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Основним кроком вдосконалення наявної системи процесного управління ТОВ «Ерідон Тех» стало поліпшення бізнес-процесів управління складським господарством та матеріальними потоками фірми. Дана стратегія передбачає запровадження та використання нового інформаційного продукту «Just in time».

«Just in time» сприяє досягненню таких задач [22]:

- Зміцнення управлінського контролю над роботою та досягненнями.
- Створення можливості виявлення проблем на початкових етапах.
- Поєднання цілей та обов'язків працівника з загальними цілями організації.
- Мотивація працівників, що дозволяє їм досягати власних цілей в межах встановлених стандартів виконання роботи.
- Запровадження коригуючого та дисциплінарного впливу, оскільки порушення стандартів може бути об'єктивно визначене і виміряно.
- Забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку.
- Забезпечення об'єктивності при прийнятті рішень щодо визначення розміру оплати праці.

Концепція «Just in time» базується на використанні даних про діяльність компанії, які були накопичені протягом усього періоду її існування. Тому постійний аналіз та вимірювання показників діяльності фірми мають велике значення. Принцип «Just in time» полягає у вивченні процесів, що відбуваються на кожному рівні організаційної структури підприємства (фірми, компанії) та прийнятті рішень щодо необхідних змін для підвищення ефективності працівників та колективу загалом, а отже, всієї організації, в умовах постійних змін.

У межах концепції "Just in time" успіх організації залежить від взаємодії трьох ключових факторів, що складають формулу успіху [26]: R

(Readiness) - готовність (наявність необхідних ресурсів); W (Willingness) - бажання (досягнення балансу очікуваних результатів); A (Ability) - здатність (знання, що робити, і впевненість у володінні необхідними навичками). P (Performance) - результативність (продуктивність роботи або дохід) (3.1):

$$R*W*A=P \quad (3.1)$$

Розглянемо докладніше складові формули успіху.

R (Readiness) - Готовність. Незалежно від посади, кожна робота включає виконання завдань. Службовці щодня займаються не загальною роботою, а виконанням конкретних завдань, які складають роботу в цілому. Тому перед тим, як організувати роботу службовців, важливо переконатися, що вони готові, мають бажання і здатні виконати окремі завдання. Якщо співробітники мають необхідні ресурси для виконання роботи, вони готові перетворити завдання на результат.

W (Willingness) - Бажання. Коли у працівника є всі необхідні ресурси, виникає питання про бажання. Це бажання спричинене очікуваними наслідками успішного виконання завдання. Поведінка керівників має велике значення, оскільки підлеглі реагують на неї. Ефективна поведінка менеджера сприяє зростанню бажання підлеглих працювати.

A (Ability) - Вміння. Коли працівнику забезпечено все необхідне для виконання завдання і виникло бажання, йому залишається набути потрібні вміння. Вміння приходять до підлеглих через розвиток навичок [27].

Отже, вдосконалення процесного управління на підприємстві є неперервним процесом, що обумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, такими як ринкові відносини в національному господарстві, умови і розширення міжгалузевих зв'язків в межах країни і міжнародних господарських контактів, розвиток спеціалізації та кооперації у виробництві, прогрес науки і техніки.

Велике значення ця проблема має для ТОВ "Ерідон Тех", оскільки якість діяльності компанії залежить від прийнятих рішень та ефективності організаційної структури управління.

Дві основні ознаки, що визначають економічну ефективність впровадження запропонованих заходів, включають річний економічний ефект і ефективність витрат.

Загальний річний економічний ефект від впровадження "Just in time" можна представити таким чином. (3.2) [28]:

$$E = E_g - Z_{pr}, \quad (3.2)$$

де E_g - річна економія;

Z_{pr} - витрати на розробку та впровадження «Just in time».

Річна економія виникає внаслідок зменшення витрат, пов'язаних з досягненням основних цілей та вирішенням ключових завдань, на які спрямована діяльність підприємства.

Нехай:

- V_c - щорічний обсяг доходу підприємства до впровадження "Just in time" (грн.);

- V_1 - щорічний обсяг доходу підприємства продукції після впровадження "Just in time" (грн.);

- Z_{pr0} - витрати на використання існуючої системи управління бізнес-процесами підприємства (до впровадження "Just in time");

- Z_{pr1} - витрати на використання існуючої системи управління бізнес-процесами підприємства (після впровадження "Just in time").

Додатковий приріст прибутку, що отримує підприємство у разі використання «Just in time» (грн.) (3.3):

$$\Delta R = (V_1 - Z_{pr1}) - (V_0 - Z_{pr0}) \quad (3.3)$$

$\Delta V = V_1 - V_0$ - додатковий приріст виручки (грн.);

ΔD^d - додатковий прибуток отриманий в результаті зниження витрат на управління підприємством (грн.).

Тоді річний економічний ефект буде дорівнювати [22] (3.4):

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0}\right) * \Delta R + \Delta D^d - Z_{pr}, \quad (3.4)$$

$$E = (2627894/984513) * 4933774 + 3284868 - 3949261 = 12504996,4 \text{ грн.}$$

Внаслідок впровадження "Just in time" з'являється можливість знизити витрати на управління підприємством (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок економічного ефекту від впровадження «Just in time» на
ТОВ «Ерідон Тех»

Показники	Роки	Сума, грн
1. Річний обсяг доходу підприємства.	2022	1716096
	2023	1985000
2. Витрати на впровадження Just in time.	2022	52100
	2023	73040
3. Витрати на виправлення неякісно виконаних бізнес-процесів	2022	21347
	2023	24582,7
4. Витрати на додаткові адміністративні ресурси, пов'язані з реалізацією системи «Just in time» для підприємства (відрядження, семінари, додатковий інструктаж і навчання персоналу й ін.).	2022	148445
	2023	184289,5
5. Витрати на преміальний фонд і додаткову заробітну плату, пов'язану із запровадження нового напрямку процесного управління	2022	32000
	2023	35200
6. Витрати на діагностику підприємства	2022	24000
7. Витрати на проектування сучасних інформаційних технологій управління персоналом підприємства та інші	2022	12400

Після аналізу витрат на розробку (заробітна плата персоналу, використання технічних апаратних засобів тощо) для створення та впровадження "Just in time", виявлено, що вони значно знижуються завдяки використанню власних ресурсів ТОВ "Ерідон Тех". Таким чином, витрати на розробку, створення та впровадження проекту "Just in time" обмежуються тільки витратами на придбання програмного забезпечення.

Таким чином, економічний ефект від впровадження «Just in time» управління персоналом ТОВ «Ерідон Тех» буде дорівнювати (3.5):

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0}\right) * \Delta R + \Delta C1 + \Delta C2 + \Delta C3 + \Delta C^p - Z_1^{pr} \quad (3.5)$$

$$E = (2627894/984513) * 4933774 - 604640 - 27234 - 14845 - 30200 - 24000 - 12400 = 12456070,4 \text{ грн.}$$

Тобто різниця дорівнює 48925,97 грн. Ця сума і є різницею і ефектом впровадження для ТОВ «Ерідон Тех» «Just in time».

Варто відзначити, що розрахований щорічний економічний ефект використання "Just in time" управління персоналом підприємством може бути використаний для визначення періоду, необхідного для повернення інвестицій, тобто терміну окупності проекту (3.6):

$$T = \frac{Z_1^{pr} + Z_2^{pr}}{\left(\frac{\Delta V}{V_0}\right) * \Delta R + \Delta C1 + \Delta C2 + \Delta C3 + \Delta C^p}, \quad (3.6)$$

$$T = \frac{24000 + 12400}{\left(\frac{2627894}{984513}\right) * 4933774 - 604640 - 27234 - 14845 - 30200} = \frac{36400}{12492470.43} = 0.003р$$

У результаті проведеного оцінювання економічного ефекту впровадження "Just in time" та визначення терміну окупності запропонованої системи, можна зробити висновки про доцільність реалізації даного підходу.

Для реалізації заходів щодо підвищення ефективності бізнес-процесів управління матеріальними потоками та складським господарством підприємства ТОВ «Ерідон Тех» слід визначити необхідну кількість ресурсів. Такі ресурси стануть інвестиціями в розвиток системи управління підприємством. Інвестиційні ресурси представляють собою всі види грошових та інших активів, залучених для здійснення вкладень в об'єкти інвестування. Підрахувавши необхідні витрати на впровадження «Just in time», було визначено, що підприємству треба витратити 305,59 тис.грн.

Після визначення величини інвестиційних ресурсів слід визначити джерела їх фінансування. На цьому етапі метою є встановлення всіх можливих джерел фінансування, доступних підприємству для впровадження інвестиційної політики протягом конкретного періоду за певних умов функціонування. Для реалізації інвестиційного проекту щодо підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством, на підприємстві планується орієнтуватися на залучення власних джерел фінансування, а саме – резерв можливого скорочення витрат та частина чистого прибутку.

Для визначення розміру можливого скорочення витрат варто розрахувати ефект операційного левериджу, користуючись інформацією

фінансової звітності ТОВ «Ерідон Тех» (табл.3.5). До розрахунку приймалися витрати на процесне управління підприємством за використання застарілої традиційної системи.

Згідно з обчисленнями, представленими в таблиці 3.5, аналізоване підприємство виявляє ефект операційного левериджу. При збільшенні обсягу реалізації на 1%, операційний прибуток зростає на 14,64 тис. грн при умові, що частка постійних витрат в операційних витратах (коефіцієнт операційного левериджу) становить 1%. Оскільки збільшення обсягу реалізації складає 14,64 тис. грн, то зростання операційного прибутку складає 59 тис. грн.

Таблиця 3.5

Розрахунок ефекту операційного левериджу для ТОВ «Ерідон Тех»

Показники	2021	2022	2023	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
Змінні витрати, тис.грн.	1279	1301	1922	643	50,27
Постійні витрати, тис.грн.	75	27	27	-48	-64,00
Загальна сума операційних витрат, тис.грн(ряд.1 + ряд.2)	1354	1328	1949	595	43,94
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	32	79	50	18	56,25
Чистий дохід, тис.грн.	31	66	32	1	3,23
Коефіцієнт операційного левериджу (ряд.2 : ряд.3)	0,06	0,02	0,01	-0,04	-74,99
Ефект операційного левериджу (ряд.4.гр.4 : ряд.5гр.4)	1,03	1,20	1,56	0,53	51,37
Маржинальний дохід, тис.грн (ряд.5 – ряд.2)	106	93	59	-47	-44,34
Питома вага маржинального доходу у чистому доході, % (ряд.8 : ряд.5)	3,42	1,41	1,84	-1,58	-46,08
Обсяг реалізації, що забезпечує беззбиткову діяльність, тис.грн (ряд.2 : ряд.9)	21,93	19,16	14,64	-7,29	-33,24
Зона ефективності, % (ряд.5 – ряд.10) : ряд.5	0,29	0,71	0,54	0,25	85,46

Також за результатами розрахунків варто зазначити, що рівень рентабельності, який відповідає належному рівню економічної безпеки ТОВ «Ерідон Тех» складає 0,54%. Відповідно беззбитковий обсяг реалізації для

досліджуваного підприємства становить 14,64тис.грн. Тобто, резервами скорочення змінних витрат досліджуваного підприємства є 884,12 тис.грн.

Таким чином, для реалізації проекту «Just in time» для підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством підприємство може використовувати резерви від економії витрат. Але також доцільним є використання чистого прибутку для розвитку даного заходу.

Розрахунок відбору і величини джерел фінансування необхідних інвестиційних ресурсів для ТОВ «Ерідон Тех» представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Джерела фінансування необхідної кількості інвестиційних ресурсів
ТОВ «Ерідон Тех»

Джерела	%	Необхідна кількість в плановому періоді, тис.грн
Власні		
Резерв економії змінних витрат	89,7	273,59
Чистий прибуток	10,3	32,0

Отже, в плановому періоді основними джерелами фінансування проекту для ТОВ «Ерідон Тех» є власні джерела: резерв економії змінних витрат–273,59тис.грн, чистий прибуток–32,0тис.грн. Така структура фінансування здешевлює вартість інвестиційного проекту і мінімізує ризики.

Наступним етапом дослідження є оцінка ефективності реалізації даного інвестиційного проекту і рівня його прибутковості. Розрахунок ефективності інвестиційного проекту для поліпшення ефективності розвитку системи управління підприємством на ТОВ «Ерідон Тех» наведені в табл. 3.7.

Отже, за результатами табл. 3.7 були визначені наступні підсумки:

1. Сума інвестицій в проект складає 305,59тис.грн.
2. Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту складуть 789,95 тис. грн.
3. Чиста поточна вартість проекту $789,96 - 305,59 = 484,36$ тис. грн. Оскільки NPV (чистий приведений дохід) більше нуля, інвестиційний проект є прибутковим для підприємства-інвестора. Протягом трьох років

функціонування проекту грошовий потік не тільки задовольняє очікування інвестора щодо отримання прибутку, але й перевищує очікувані доходи на 484,36 тис. грн.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності інвестиційного проекту ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	2020	2022	2023	2024
Сума інвестицій, тис. грн	305,59			
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.		293,19	307,84	323,23
Амортизаційні відрахування, тис. грн.		32,25	33,86	35,56
Ставка дисконту, %		18,00	18,00	18,00
Грошові потоки, тис. грн.		305,59	320,86	336,90
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.		250,58	263,10	276,26
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.		250,58	513,69	789,95

4. Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій (3.7):

$$TO = (t_0 - 1) + (CI - \sum PV(t_0-1)) / PVt_0, \quad (3.7)$$

де:

t_0 - номер першого року, в якому досягається умова $\sum PV \geq CI$

CI - сума інвестицій в проект, тис.грн.;

PV - дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного прикладу, $TO = (3-1) + (305,59-250,58) / 789,95 = 2,06$ року.

5. Внутрішня норма рентабельності. Для розрахунку цього показника визначимо NPV, для якої ставки дисконту є негативною. Наприклад, при ставці дисконту 40%, NPV дорівнює 122,21 тис. грн. Отже,

$IRR = 0,18 + (789,95 (0,4-0,18) / 789,95-122,21) = 1,36$. Тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту більше нуля, а, отже, проект є рентабельним.

6.7. Індекс прибутковості. $789,95/305,59 = 2,58$. Отже, $PI > 0$ і проект є ефективним.

Таким чином, за результатами розрахунків слідує, що проект доцільний до впровадження.

Отже, ефективна реалізація запропонованого проекту «Just in time» для удосконалення процесного управління матеріальними потоками та складським господарством ТОВ «Ерідон Тех» допоможе підвищити ефективність та результативність розвитку системи управління всього підприємства, адже основна діяльність фірми – імпорт та продаж сільгосптехніки та комплектуючих

Ефективна процедура управління залишками запасів та готової продукції на складах допоможе зекономити кошти на їх утримання. Ці кошти в подальшому можуть бути використані на інші, доцільніші, напрямки діяльності та розвитку фірми. Також така система сприятиме підвищенню контролю всієї системи процесного управління підприємством ТОВ «Ерідон Тех».

ВИСНОВКИ

В умовах інтеграції та глобалізації економічних процесів лише ефективне управління підприємством дозволить розвиватися у жорсткому конкурентному середовищі. Відповідно до проведеної роботи, можна зробити такі висновки

1. Процес управління підприємством здійснюється за допомогою прийняття та реалізації управлінських рішень менеджерами та їх реалізацією іншими співробітниками. В результаті взаємодії суб'єкта та об'єкта управління відбувається отримання, передача, переробка та аналіз інформації по каналах прямого та зворотного зв'язку. Таким чином, оцінка ефективності управління підприємством включає визначення змістовної характеристики об'єкта оцінювання та встановлення відповідних критеріїв.

2. На сьогоднішній день є важливо необхідним знайти правильний стратегічний підхід до управління підприємством. В роботі виокремлено три основні підходи: класичний, концептуальний та комплексний.

3. Щодо методичних аспектів, то тут загалом використовують ресурсний підхід, за допомогою якого оцінюється ефективність управління як результат управлінської праці, розглядаються комплексні показники результатів діяльності підприємства. Ці показники включають в себе виробничі, комерційні, фінансові, інноваційно-інвестиційні характеристики, які представлені як в натуральному, так і вартісному вираженні.

4. Для проведення дослідження було обрано підприємство ТОВ "Ерідон Тех", яке знаходиться за адресою: 08130, Київська область, Києво-Святошинський район, с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Кришталева, 5. ТОВ "Ерідон Тех" є одним з провідних постачальників сільськогосподарської техніки на українському ринку від відомих світових виробників. Вони є офіційним дилером компанії Ag Leader в Україні - піонера в області виробництва обладнання для точного землеробства. Широкий асортимент продукції Ag Leader задовольняє навіть найвимогливіших клієнтів.

5. Таким чином, аналізуючи отримані результати щодо оцінки ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех», бачимо, що підприємство має досить ефективно розвинену систему процесного управління, що забезпечує ефективність управління всіма бізнес-процесами підприємства.

6. Але система управління ТОВ «Ерідон Тех» має й певні недоліки: недосконала система диспетчеризації матеріальних потоків, система складування та система експедиції, зменшення оборотності запасів через зниження попиту на продукцію. Проте задля підвищення ефективності такої діяльності варто розробити нову, досконалішу, стратегію управління ТОВ «Ерідон Тех» з метою максимізації прибутків

На етапі розвитку економічної системи країни вітчизняним аграрним підприємствам задля забезпечення сталого становища над ринком і випуску конкурентоспроможної продукції доводиться використовувати сучасні методи ведення бізнесу. Одним із таких методів є раціональне управління підприємством.

7. У процесі дослідження управління ТОВ «Ерідон Тех» було визначено, що проблемною стороною його діяльності є управління процесами складування, матеріальними потоками та експедиційними процесами. Усі ці бізнес-процеси тісно пов'язані між собою. Тому подальші рекомендаційні заходи базуватимуться на вдосконаленні процесу управління складським господарством підприємства.

Для визначення стратегії вдосконалення системи управління підприємством ТОВ «Ерідон-Тех» нами обрано стратегію управління бізнес-процесами. Справа в тому, що стратегія управління бізнес-процесами є базисом довгострокового, стабільного організаційного розвитку компанії

8. Основним рішенням оптимізації бізнес-процесу управління матеріальними потоками підприємства є запровадження системи «Justin-time». «Justin-time» значним чином прискорює виконання даного бізнес-процесу. Інформацією забезпечений кожен учасник процесу, інформація не спотворена, дублювання процесів не прослідковуються, виникає можливість

прискореного прийняття управлінського рішення, а також мінімізація виникнення додаткових витрат. Ресурсовитратність даного бізнес-процесу помітно знижена.

Аналіз динаміки ефективності бізнес-процесу управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією показав, що запровадження системи «Just in time» є ефективним та результативним, адже помітно підвищився рівень контрольованості даного процесу, знизився рівень складності, що спрощує управління цим процесом та дозволяє отримати позитивні результати.

9. Ефективна реалізація запропонованого проекту «Just in time» для удосконалення процесного управління матеріальними потоками та складським господарством ТОВ «Ерідон Тех» допоможе підвищити ефективність та результативність розвитку системи управління всього підприємства.

Ефективна процедура управління залишками запасів та готової продукції на складах допоможе зекономити кошти на їх утримання. Ці кошти в подальшому можуть бути використані на інші, доцільніші, напрямки діяльності та розвитку фірми. Також така система сприятиме підвищенню контролю всієї системи процесного управління підприємством ТОВ «Ерідон Тех».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук/ Актуальні проблеми економіки. 2018. № 7(85). С. 71-76.
2. Андрейчиков О. О., Гуца О. М. Візуальне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до керування підприємством. Системи обробки інформації. 2019. Вип. № 3 (101), Т.1. С. 92–95.
3. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 783 с.
4. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. 2017. № 17/1. С. 55–60.
5. Бачурін Д. А., Рибінцев Є. В. Перспективи розвитку сільського господарства України у контексті ефективності менеджменту аграрних підприємств. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2019. Ч. 1. 2(2). С. 53-59
6. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2017. Том 19. № 2. С. 13–19
7. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 1. С. 25.
8. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». 2018. Вип. 17. С. 173-180. 99
9. Бугайчук В.В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах. Вісник Дніпропетровського

університету. Серія «Економіка», 2017. URL:
<http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201771/104.html>

10. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. Сталий розвиток економіки. № 4. 2019. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2019_50/statti/24.pd.

11. Вострякова, В.І. Впровадження Lean-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С.102-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_9_12

12. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2019. 204 с.

13. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 38-41.

14. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навчальний посібник С.І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 2021. – 347 с.

15. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес - процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>.

16. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>.

17. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнеспроцесами підприємства та методи їх удосконалення. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Вип. 6. 2018. С.130-133.

18. Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. А.П. Дорошенко // Ефективна економіка. – 2020. – №3. – С. 32-33

19. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2021. № 7. С. 104–114.

20. Кононова В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. Полт НТУ. №3 (40). 2018. С. 93-98. 39. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 3. С. 64-69. 102

21. Корнева М.Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів. *Вісник Донбаської державної машино - будівної академії*. 2018. № 3 (14).

22. Кузнецова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 308–313.

23. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2019. № 50(1023). С. 67–75.

24. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с

25. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.

26. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.

27. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(40). С. 105–109

28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: навч. Посібник. Київ : Дело, 1998. 701 с

29. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. Інноваційна економіка. 2018. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ inek_2018_6_20

30. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 362 с.

31. Петровці М.М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів (за матеріалами підприємств Закарпатської області): автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01. Ужгород, 2021. 20 с.

32. Павлова В.А. Управління бізнес-процесами підприємствами з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. URL: <http://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2019-1/7.pdf>

33. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 7. С. 131–138

34. Петренко О., Македонський А. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві. Аграрна економіка. 2018. Т. 1, № 1–2. С.44–55.

35. Плешу Г., Шаповал С., Фоменко Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Праці Одеського політехнічного університету, 2019. Вип. 1 (31). С.193.

36. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2018. № 15. С. 275–285.

37. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств. Економіка розвитку. 2018. №2(66). С. 104 – 109

38. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2020. 172 с

39. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.07.03. Харків, 2022. 19 с.

40. Офіційний сайт ТОВ «Ерідон-Тех» URL: <http://www.eridon-tech.com.ua/>

41. Фінансова звітність ТОВ «Ерідон-Тех» за 2019-2022 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/33870417/finances?current_year=2022

42. Ansoff H.I. (2017) Strategic management. N.Y.: Palgrave Macmillan.

43. Bragg S.M. (2017) Budgeting: The comprehensive guide. Centennial, CO: AccountingTools

44. Chandler, A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises [Text] / A.D. Chandler//Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962

45. Coveney M., Ganster D., Hartlen B., King D. (2019) The strategy gap: Leveraging technology to execute winning strategies. Hoboken, NJ: Wiley.

46. Cokins G. (2018) Performance management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap). Hoboken, NJ: Wiley.

47. Drucker P. (2020) The practice of management. N.Y.: Harper Collins

48. Drury C. (2016) Management accounting for business. Cengage Learning

49. Franco-Santos M., Otley D. (2018) Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. International Journal of Management Reviews, no 20, pp. 696–730.

50. Halper F., Krishnan K. (2019) TDWI big data maturity model guide. Interpreting your assessment score. Renton, WA: TDWI.

51. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press

52. Luftman J., Kempaiah R. (2017) An update on business–IT alignment: A line has been drawn. MIS Quarterly Executive, vol. 6, no 3, pp. 165–177.

53. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2019) Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management. Prentice Hall.

54. Schniederjans M.J., Hamaker J.L., Schniederjans A.M. (2018) Information technology investment: Decision-making methodology. World Scientific Publishing.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Баланс (Звіт про фінансовий стан ТОВ «ЕРІДОН-ТЕХ» за 2022 рік)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25.00	
первісна вартість	1001	41.00	41.00
накопичена амортизація	1002	16.00	41.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	107 753.00	121 239.00
Основні засоби	1010	148 807.00	173 623.00
первісна вартість	1011	246 867.00	294 596.00
знос	1012	98 060.00	120 973.00
Усього за розділом I	1095	256 585.00	294 862.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	91 258.00	168 715.00
Виробничі запаси	1101	10 795.00	13 297.00
Товари	1104	80 463.00	155 418.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 105.00	24 186.00
з бюджетом	1135	3 148.00	1 524.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	342 595.00	166 423.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	53 265.00	85 235.00
Готівка	1166	20.00	7.00
Рахунки в банках	1167	53 245.00	85 228.00
Інші оборотні активи	1190	53 497.00	35 418.00
Усього за розділом II	1195	565 868.00	481 501.00
Баланс	1300	822 453.00	776 363.00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	33.00	33.00
Капітал у дооцінках	1405	19 561.00	19 561.00
Додатковий капітал	1410	1 370.00	1 370.00
Резервний капітал	1415	17 377.00	17 377.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	36 994.00	37 180.00
Усього за розділом I	1495	75 335.00	75 521.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 858.00	6 595.00
Усього за розділом II	1595	2 858.00	6 595.00
товари, роботи, послуги	1615	347 011.00	460 735.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 896.00	1 549.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 882.00	1 532.00
розрахунками зі страхування	1625	13.00	1.00
розрахунками з оплати праці	1630	57.00	54.00
Поточні забезпечення	1660	2 426.00	3 555.00
Інші поточні зобов'язання	1690	392 857.00	228 353.00
Усього за розділом III	1695	744 260.00	694 247.00
Баланс	1900	822 453.00	776 363.00
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 716 096.00	1 550 541.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 486 192.00	1 400 547.00
Валовий: прибуток	2090	229 904.00	149 994.00
Інші операційні доходи	2120	63 281.00	32 152.00
Адміністративні витрати	2130	46 732.00	36 747.00
Витрати на збут	2150	122 988.00	108 994.00

Інші операційні витрати	2180	103 617.00	10 271.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19 848.00	26 134.00
Інші фінансові доходи	2220	2 782.00	102.00
Інші доходи	2240	160.00	
Фінансові витрати	2250	299.00	185.00
Інші витрати	2270	57.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22 274.00	26 211.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 088.00	-4 737.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 186.00	21 474.00
Сукупний дохід			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 186.00	21 474.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	35 466.00	17 970.00
Витрати на оплату праці	2505	31 264.00	30 300.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 385.00	4 901.00
Амортизація	2515	26 506.00	21 107.00
Інші операційні витрати	2520	155 594.00	81 675.00
Разом	2550	254 215.00	155 953.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 962 440.00	1 803 942.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	42 313.00	217 881.00
Надходження від повернення авансів	3020	46 520.00	93 711.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	19.00	782.00
Інші надходження	3095	224.00	251.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 556 772.00	1 686 735.00
Праці	3105	24 218.00	24 124.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	5 654.00	5 189.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	273 561.00	238 889.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 437.00	4 188.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	260 256.00	223 037.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	8 868.00	11 663.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	48 406.00	24 543.00
Інші витрачання	3190	3 479.00	2 035.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	139 426.00	135 052.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
необоротних активів	3205	238.00	
Надходження від погашення позик	3230	24 964.00	7 272.00
Інші надходження	3250	782.00	
необоротних активів	3260	81 961.00	130 529.00

Витрачання на надання позик	3275	50 354.00	16 218.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-107 351.00	-138 455.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Отримання позик	3305	9 554.00	74 874.00
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	1 137.00	
Інші надходження	3340	2 943.00	
Погашення позик	3350	9 715.00	57 166.00
Сплату дивідендів	3355	16 830.00	9 948.00
Інші платежі	3390	299.00	1 843.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-14 347.00	7 054.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	17 728.00	3 651.00
Залишок коштів на початок року	3405	53 265.00	48 793.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	14 242.00	821.00
Залишок коштів на кінець року	3415	85 235.00	53 265.00

Додаток 2

Баланс (Звіт про фінансовий стан ТОВ «ЕРІДОН-ТЕХ» за 2020 рік)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	14.00	14.00
накопичена амортизація	1002	14.00	14.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 431.00	54 104.00
Основні засоби	1010	110 710.00	122 277.00
первісна вартість	1011	173 204.00	200 607.00
знос	1012	62 494.00	78 330.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	151 141.00	176 381.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	63 389.00	84 253.00
Виробничі запаси	1101	2 515.00	2 221.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00

Товари	1104	60 874.00	82 032.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66 277.00	22 040.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	979.00	3 095.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	130 728.00	159 170.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	51 597.00	48 793.00
Готівка	1166	1.00	0.00
Рахунки в банках	1167	51 596.00	48 793.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	26 069.00	24 497.00
Усього за розділом II	1195	339 039.00	341 848.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	490 180.00	518 229.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	33.00	33.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	19 561.00	19 561.00
Додатковий капітал	1410	1 370.00	1 370.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	28 278.00	17 377.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 191.00	26 714.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	62 433.00	65 055.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00

Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	239 209.00	285 876.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 073.00	1 279.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 051.00	1 277.00
розрахунками зі страхування	1625	14.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	42.00	30.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	1 460.00	2 020.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	185 949.00	163 969.00
Усього за розділом III	1695	427 747.00	453 174.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	490 180.00	518 229.00
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 158 455.00	1 120 044.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	995 818.00	994 674.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	162 637.00	125 370.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	116 611.00	74 298.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	25 183.00	44 330.00
Витрати на збут	2150	91 456.00	93 766.00
Інші операційні витрати	2180	146 171.00	45 602.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 438.00	15 970.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	189.00
Інші доходи	2240	127.00	5.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	55.00	17.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16 510.00	16 147.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 987.00	-2 956.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13 523.00	13 191.00
збиток	2355	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	13 523.00	13 191.00
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	13 063.00	16 736.00
Витрати на оплату праці	2505	26 349.00	34 358.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 662.00	4 483.00
Амортизація	2515	18 077.00	14 640.00
Інші операційні витрати	2520	173 533.00	113 208.00
Разом	2550	234 684.00	183 425.00