

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ШЕВЧЕНКО АННИ ЮРІЇВНИ**

на тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Анна ШЕВЧЕНКО*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, проф.
_____ Валентина ЛАВРЕНЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051Економіка

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Катерина БОЙЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Інна РЕПІНА

2024 р.

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шевченко Анні Юріївні
денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Забезпечення результативності діяльності підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "08" лютого 2024 р. № 267-ст
Кваліфікаційна магістерська робота виконується за матеріалами ТДВ «БЗ «РЕМА»

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Розділ 2	ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «БЗ «РЕМА»
Розділ 3	ОРГАНІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НА ТДВ «БЗ «РЕМА»
Об'єкт дослідження:	Процес забезпечення результативності діяльності підприємства
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо забезпечення результативності діяльності підприємства
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Теоретико методичне дослідження та прикладне обґрунтування заходів з забезпечення результативності ТДВ «БЗ «РЕМА»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
➤ розглянути ключові показники результативності, їх структуру та класифікацію	
➤ охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності та результативності управління діяльністю підприємства	
У розділі 2	
➤ дати загальну характеристику підприємства ТДВ «БЗ «РЕМА»	
➤ проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТДВ «БЗ «РЕМА»	
➤ оцінити ефективність та результативність управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА»	
У розділі 3	
➤ визначити концептуальний підхід до формування ключових показників результативності на підприємстві ТДВ «БЗ «РЕМА»	
➤ розробити алгоритм імплементації ключових показників ефективності в систему управління діяльністю підприємства	
➤ провести прогнозне оцінювання ключових показників ефективності управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА»	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Лаврененко В.В.

(ініціали, прізвище)

«9» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Шевченко А. Ю.

(ініціали, прізвище)

«9» лютого 2024 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 95 сторінок, 34 таблиці, 10 рисунків, список літератури з 68 найменувань, 3 додатків.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Об'єктом дослідження виступає процес забезпечення результативності діяльності підприємства

Предметом роботи є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо забезпечення результативності діяльності підприємства

Метою роботи є теоретико методичне дослідження та прикладне обґрунтування заходів з забезпечення результативності

ТДВ «БЗ «РЕМА»

Основними завданнями кваліфікаційної магістерської роботи, що дозволять досягти поставленої мети, є:

- розкрити сутність ефективності та результативності господарської діяльності підприємства;
- охарактеризувати ключові показники ефективності та результативності, їх структуру та класифікацію;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства;
- дати загальну характеристику підприємства ТДВ «БЗ «РЕМА»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА»;
- оцінити ефективність управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА»;
- визначити концептуальний підхід до формування ключових показників ефективності на підприємстві ТДВ «БЗ «РЕМА»;
- дослідити алгоритм імплементації ключових показників ефективності в систему управління діяльністю підприємства;
- здійснити прогностне оцінювання ключових показників ефективності управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА».

За результатами дослідження сформульовані висновки і пропозиції щодо підвищення результативності діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА» за рахунок організації ключових показників ефективності (KPI) на підприємстві.

Одержані результати представляють практичний інтерес та можуть бути використані у діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023-2024.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Ключові слова: результативність, ключові показники ефективності, організація, управління, розвиток, прогнозування.

ВИСНОВОК

про рівень виконання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка»
спеціальності 051 «Економіка»

Шевченко Анни Юрївни

На тему: Забезпечення результативності діяльності підприємства

1. Актуальність теми: Актуальність проблематики забезпечення результативності діяльності підприємства зумовлена сучасними викликами динамічного бізнес-середовища, високою конкуренцією та зростаючою потребою у підвищенні ефективності роботи організацій. В умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових ринкових умов, оптимізації бізнес-процесів і впровадження інноваційних методів управління. Результативність діяльності є ключовим фактором для забезпечення довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та фінансової стабільності компанії. Тема дослідження є особливо важливою в контексті впровадження сучасних інструментів аналізу, таких як бізнес-аналітика та KPI, які дозволяють ефективніше вимірювати і покращувати результати роботи. Таким чином, вивчення механізмів забезпечення результативності діяльності підприємства сприятиме розробці практичних рекомендацій для підвищення продуктивності та прибутковості бізнесу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Автор системно і детально досліджує теоретичні та методичні основи забезпечення результативності на підприємстві, здійснює оцінювання рівня ефективності управління на ТДВ «БЗ «РЕМА», а також обґрунтовує пропозиції щодо організації ключових показників ефективності та результативності на зазначеному підприємстві. Робота є логічною, викладення матеріалу послідовне, висновки належним чином обґрунтовано.

3. Наявність самостійних розробок автора. На підставі поглибленого аналізу особливостей діяльності та фінансово-економічного стану ТДВ «БЗ «РЕМА», а також оцінювання його рівня ефективності управління у кваліфікаційній роботі запропоновано концептуальний підхід до формування ключових показників ефективності на ТДВ «БЗ «РЕМА», розроблено алгоритм імплементації ключових показників ефективності в систему управління діяльністю підприємства та здійснено прогнозне оцінювання ключових показників ефективності управління ТДВ «БЗ «РЕМА». Всі рекомендації автора супроводжуються розрахунками та обґрунтуваннями.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Практичні рекомендації автора виконано на основі опрацювання широкого діапазону сучасних методів аналізу ефективності та результативності та відповідної аналітичної роботи. Тому основна цінність пропозицій полягає у високому рівні їх актуальності та релевантності діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА».

5. Наявність недоліків: суттєвих недоліків у роботі не виявлено.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота виконана у відповідності до методичних рекомендацій і може бути допущена до захисту

Науковий керівник
проф., к.е.н.
“21” листопада 2024 р.

Лаврененко В.В.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Шевченко Анна Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Організація ключових показників ефективності (KPI) на підприємстві

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення
Тема роботи є актуальною, оскільки ефективність управління підприємством є ключовим фактором у забезпеченні його конкурентоспроможності та стійкості. З урахуванням особливостей ТДВ «БЗ «РЕМА», дослідження сприяє покращенню управлінських процесів і є важливим як для наукової спільноти, так і для практичної діяльності підприємства.

Якість проведеного дослідження

Дослідження виконане на високому рівні, із застосуванням системного підходу до аналізу ефективності управління. Зокрема, використано сучасні інструменти, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз і фінансові коефіцієнти. Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також надати рекомендації щодо його розвитку.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Застосування комплексного підходу до оцінки ефективності управління. Використання актуальних методик і аналізу фінансово-економічних показників. Надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством. Глибокий аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Зауваження

Варто більш акцентувати на інноваційних підходах, які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності управління.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Рекомендації роботи мають високу практичну значимість, адже сприяють удосконаленню організаційних процесів та управління на підприємстві ТДВ «БЗ «РЕМА». Зокрема, результати можуть бути використані для впровадження інноваційних підходів до управління ключовими показниками ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ТДВ «БЗ «РЕМА»
директор Флюнт І.І



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність ефективності та результативності господарської діяльності підприємства	6
1.2 Ключові показники ефективності, їх структура та класифікація	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання результативності підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «БЗ «РЕМА»	23
2.1 Загальна характеристика ТДВ «БЗ «РЕМА».....	23
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА»	33
2.3 Оцінка ефективності управління ТДВ «БЗ «РЕМА»	45
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НА ТДВ «БЗ «РЕМА»	55
3.1 Концептуальний підхід до формування ключових показників ефективності на підприємстві ТДВ «БЗ «РЕМА».....	55
3.2 Алгоритм імплементації ключових показників ефективності в систему управління діяльністю підприємства.....	60
3.3 Прогнозне оцінювання ключових показників ефективності управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА»	70
ВИСНОВКИ	78
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що складна фінансово-економічна ситуація в країні, спричинена війною росії проти нашої держави, змушує бізнес користуватися сучасними та результативними технологіями й управлінськими інструментами для забезпечення стійкості в конкурентному середовищі. Висока нестабільність і динамічність нинішнього бізнес-клімату вимагає застосування таких інструментів, які дозволять в рамках обраної стратегії розробити інтегровану систему управління. Ця система повинна виявляти резерви для зростання через аналіз причинно-наслідкових зв'язків і об'єднувати всі основні управлінські функції в єдину, збалансовану структуру.

У країнах з розвиненою ринковою економікою накопичено значний досвід у створенні практичних інструментів і технологій для комплексної оцінки ефективності компаній і визначення шляхів її покращення. Однією з таких технологій є система KPI (Key Performance Indicators), що значно розширює можливості результативності планування, організації, мотивації, регулювання та контролю діяльності компаній. Відтак, питання впровадження технології KPI у формуванні концепції управління організаціями в сучасних умовах є надзвичайно важливим і заслуговує на увагу як науковців, так і практиків. Це обумовлює актуальність питань, пов'язаних із організацією ключових показників ефективності (KPI) на підприємстві як засобу підвищення ефективності управління.

Вагомий внесок у дослідження створення системи управління на засадах ключових показників ефективності та результативності було розглянуто у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, значний внесок у дослідження формування системи KPI було зроблено у роботах Р. Каплана, Д.Д. Нортон, Д. Парментера, В.В. Лаврененко, М.Тарасюка, С.В. Цюцюри С. В. та ін.. При цьому, у сучасній вітчизняній практиці відсутній цілісний теоретико-методологічний інструментарій для ефективного управління на основі системи ключових показників ефективності (KPI). Недостатньо приділено уваги проблемам

та особливостям впровадження таких систем на національних підприємствах як з методологічної, так і з прикладної точки зору. А отже, створення інформаційного базису в цьому дослідженні сприятиме практичному впровадженню системи ключових показників діяльності в бізнес-практику українськими компаніями.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення результативності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо забезпечення результативності діяльності підприємства.

Метою роботи є теоретико-методичне дослідження та прикладне обґрунтування заходів з забезпечення ТДВ «Бориславський завод «РЕМА».

З урахуванням сформованої мети дослідження було поставлено та виконано такі завдання:

- розкрити сутність результативності господарської діяльності підприємства;
- охарактеризувати ключові показники ефективності, їх структуру та класифікацію;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства;
- дати загальну характеристику підприємства ТДВ «БЗ «РЕМА»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА»;
- оцінити результативність управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА»;
- визначити концептуальний підхід до формування ключових показників ефективності на підприємстві ТДВ «БЗ «РЕМА»;
- дослідити алгоритм імплементації ключових показників ефективності в систему управління діяльністю підприємства;
- здійснити прогнозне оцінювання ключових показників ефективності управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА».

При виконанні завдань даної роботи було використано такі *методи дослідження*: метод системного аналізу та формалізації складних структур – для дослідження теорії ефективності господарської діяльності; узагальнення та наукової абстракції – для вивчення теоретичних аспектів та розкриття методичних засад організації ключових показників ефективності (КРІ) на підприємстві; графічний та табличний методи, метод групування, порівняння – для дослідження діяльності підприємства; системний підхід – для формування ключових показників ефективності у ТДВ «Бориславський завод «РЕМА»; аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень впровадження ключових показників ефективності (КРІ) на підприємстві; прогнозне оцінювання ключових показників ефективності управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання авторських пропозицій, спрямованих на підвищення результативності управління організацією на основі ключових показників ефективності (КРІ) на ТДВ «БЗ «РЕМА» та інших підприємствах України.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, ресурси мережі Інтернет, дані звітності ТДВ «БЗ «РЕМА» та власні авторські розробки.

Структура дипломної роботи включає: вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність ефективності та результативності господарської діяльності підприємства

Розвиток вітчизняної економіки нерозривно пов'язаний з ефективністю господарської діяльності підприємств. В той же час перед підприємствами постає нелегке завдання, яке пов'язане не лише зі збереженням досягнутого рівня розвитку, а й покращенням ефективності роботи загалом. Зокрема вивчення ефективності діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень, та раціональне використання наявних ресурсів, технік та технологій, становить особливий інтерес з боку вітчизняних науковців. Адже широке коло питань, які стосуються безпосередньо вивченням ефективності господарської діяльності підприємств знайшло своє відображення в працях провідних науковців таких, як Амоші О., Н. Г. Метеленко, Бекетова Ю., Величка В., Г. А Семенов., Вірченко В., Димченка В., А. В. Куценко, Понкратова Д., Телятника С., Тітяєва В., Юр'євої Т., В. І. Кулаков, І. Бойчик. Нажаль попри існуючі дослідження, все ж залишаються не зовсім висвітлені питання, щодо єдиного трактування даного поняття, адже вже існуючі думки з цього приводу не дають можливості встановити зв'язок між ефективністю та системністю.

На даний час саме проблема результативності ведення бізнесу стоїть досить гостро в суспільстві. Адже саме від правильної побудови роботи підприємства в майбутньому і залежить отриманий результат, який найперше враховує роботу всіх підрозділів підприємства та керівної ланки загалом.

Варто зауважити, що саме категорія результативності є досить складним та багатогранним поняттям, провівши аналіз думок можна виділити два підходи.

Перший ґрунтується на результативності, а другий на досягненні поставлених цілей та завдань.

М. Бедринець вважає, що «ефективність є комплексним поняттям, яке варто розглядати через порівняння результатів діяльності з врахуванням витрачених ресурсів, та отриманими результатами» [2].

На думку В. Андрійчук «ефективність є результатом конкретної дії, або процесу який вимірюється співвідношенням результатів праці та ресурсозатратністю» [1].

І. Павленко стверджує, що «під ефективністю варто розуміти комплексну оцінку кінцевих результатів через використання наявних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів підприємства які беруть участь у виробничому процесі» [2].

Б. Жнякін що «ефективність показує рентабельність використаного капіталу, причому через залучення запозичених коштів, а прибуток варто для обрахунку рентабельності необхідно брати той, що залишився в розпорядженні того чи іншого підприємства» [3].

На думку С. Покропивного, «ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу. Родовою ознакою ефективності (продуктивності) може слугувати необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу. У кінцевому підсумку змістовне тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є утворювальною субстанцією багатства і мірою витрат, необхідних для його нагромадження. Саме тому підвищення ефективності виробництва (продуктивності системи виробництва і обслуговування) можна вважати конкретною формою прояву цього закону» [5].

У загальновідомій роботі «Економікс» авторства К.Р. Макконнелла і С.Л. Брю вказано наступне: «Економічна ефективність характеризує зв'язок між

кількістю одиниць рідкісних ресурсів, які застосовуються у процесі виробництва, й отриманою в результаті кількістю якого-небудь продукту» [4].

Теоретичні підходи до трактування категорій «ефективність» та «економічна ефективність» представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення категорій «ефективність» та «економічна ефективність»

Автор	Визначення поняття
1	2
Андрійчук В. Г. [1, с. 160]	Ефективність - це економічна категорія, яка відображає зв'язок між досягнутими результатами та використаними для їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути виражені певною сумою через витрати (первісна вартість) або частина їх вартості у вигляді витрат виробництва
Баглаєва Н. С., Суховерхова Ю. А. [6, с. 98]	Економічна ефективність співвідношення між результатами виробництва і ресурсами, при якому отримують вартісні показники ефективності виробництва
Момот О. І., Демченко А. О. [7, с. 208]	Категорія «ефективність» має дві сторони: якісну та кількісну. Якісна сторона відображає її теоретичний зміст, тобто характер категорії. Кількісна сторона розкриває дію закону економії часу, а саме відображає економію часу при досягненні цілей суспільного виробництва протягом усього процесу відтворення і на кожній його окремості в масштабі всього народного господарства. область, галузь, суб'єкт господарювання
Полегенька М. А. [8, с. 73]	«Ефективність» – економічна категорія, яка відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей і характеризується оптимальним співвідношенням прибуткової та ефективної складових з урахуванням взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів виробництва.
Савицька О. М., Салабай В. О. [9]	Ефективність - це оцінка і порівняння результатів діяльності компанії з кількістю витрачених ресурсів. Цей показник показує не тільки результати, але й те, як їх було досягнуто. Тому для розрахунків використовуються відносні показники, розраховані на основі результатів і витрат.
Ярославський А. О. [10, с. 174]	Ефективність необхідно розуміти як інтегровану економічну категорію, що відображає виробничі відносини з точки зору економії сукупної фізичної праці та витрат для досягнення позитивних кінцевих результатів.
Баглаєва Н. С., Суховерхова Ю. А. [6, с. 100]	Економічна ефективність підприємства — вид економічної ефективності, що відображає рівень використання наявних ресурсів ізасобів підприємства.
Паламаренко Я. В. [11]	Ефективність виробництва підприємства – комплексне поняття, яке відображає кінцевий результат використання ресурсів за певний проміжок часу, основною ознакою якого є необхідність досягнення цілей виробничо-господарської діяльності підприємства як найменшими витратами

Джерело: складено автором на основі [1; 6-11]

Враховуючи те, що поняття «ефективність» має різноплановий характер, важливо розрізняти споріднені види цього поняття за різними ознаками, кожна з яких має певне значення для системи господарських функцій підприємства, з огляду на що, узагальнено підходи до видів ефективності діяльності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація видів ефективності діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види ефективності
1	2
За характером ефекту (наслідків)	економічна; соціальна; екологічна
За місцем отримання ефекту	ефективність підрозділу (ділянки, лінії, операції, бізнес-процесу тощо); ефективність підприємства (локальна (госпрозрахункова)); народногосподарська; глобальна.
За ступенем збільшення (повторення)	первинна (одноразовий ефект); мультиплікаційна (багаторазово повторювана).
За метою визначення	питома (характеризує величину ефекту в розрахунку на одиницю витрат, ресурсів тощо); порівняльна (застосовується під час вибору оптимального варіанта з декількох варіантів господарських та інших рішень).
За часовою перспективою	стратегічна; тактична.
За видом діяльності підприємства	ефективність операційної діяльності; ефективність інвестиційної діяльності; ефективність фінансової діяльності.
За функціональною спрямованістю діяльності	ефективність маркетингової діяльності; ефективність інноваційної діяльності, ефективність зовнішньоекономічної діяльності, ефективність організаційної діяльності, ефективність управління тощо.
За базою порівняння	витратна; ресурсна; доходна тощо.
За моментом здійснення розрахунку	фактична; планова.

Джерело: складено автором на основі [12]

Також в контексті врахування положень концепції сталого розвитку багато авторів розглядають ефективність господарської діяльності з позицій необхідності забезпечення економічного, соціального та екологічного ефектів від господарської діяльності підприємства. А це у свою чергу передбачає виділення окремих, але взаємопов'язаних на рівні підприємства понять економічної ефективності, соціальної ефективності та екологічної ефективності господарської діяльності окремого підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Сутність ефективності контексті концепції сталого розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Загалом можна відмітити певну закономірність побудови показників ефективності, адже логіка їх формування виходить з позицій, що має бути співвідношення між результатами і ресурсами, які були використані для їх досягнення.

Отже, значна кількість визначень економічної ефективності господарської діяльності підприємств говорить про різні підходи до розуміння й визначення суті даного поняття.

До того ж, багато досліджень також стосуються діяльності підприємств окремих секторів економіки, адже певна галузь може мати набір специфічних

показників і факторів, які можуть бути обрані для оцінки ефективності господарської діяльності. Також можна виділити дуже багато напрямів і заходів підвищення ефективності господарювання залежно від специфіки бізнесу. Поняття «ефективність» часто використовується у суміжних з економікою підприємства галузях економічної діяльності – у менеджменті організацій, стратегічному менеджменті, фінансовому менеджменті, економічному аналізі тощо [14].

Загалом можна вважати, ефективність господарської діяльності підприємства в сучасних умовах глобалізації, цифровізації та дотримання принципів концепції сталого розвитку слід розглядати як економічну категорію, яка виражає не тільки ступінь досягнення визначеної мети діяльності кожного підприємства або бізнесу (як правило – отримання максимального прибутку), а також з позицій міри задоволення, найперше особистих інтересів учасників процесу створення доданої вартості. Все це є важливим пріоритетним в умовах розвитку ринкової економіки, адже дозволяє використовувати сучасні підходи до вирішення проблеми оцінки ефективності функціонування окремого підприємства на основі виділення ряду критеріїв і формування специфічної системи показників ефективності [13, с. 42].

Тому саме визначення ефективності господарської діяльності має дуже важливе як наукове, так і практичне значення. Адже з її допомогою можна не лише оцінити ефективність роботи підприємства, а й проаналізувати сумарний ефект різних структурних підрозділів підприємства та напрямків діяльності, та визначити подальшу стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на довгу перспективу, а також встановити результати використання витрачених ресурсів таких, як засобів виробництва, робочої сили, інформації. Також варто приділяти увагу показникам які характеризують управлінську діяльність на підприємстві, за різними ланками виробництва, а також визначення стимулюючих функцій у процесі використання ресурсів.

На основі отриманих результатів зазвичай приймаються рішення та реалізуються заходи які спрямовані на вдосконалення, чи трансформацію діяльності підприємства в цілому. В той же час показники ефективності дають

можливість оцінити та обґрунтувати вибір тих чи інших ресурсів для досягнення конкретних цілей, а також допомагають зробити вибір подальших напрямів розвитку. Саме управління господарською діяльністю ж досить складним та комплексним процесом, на меті якого є досягнення поставлених завдань, при яких прибуток від діяльності підприємства перевищував би витрати, які і забезпечили дану діяльність [15].

Отже, як бачимо, ефективність господарської діяльності підприємства є насамперед комплексною характеристикою існування соціально-економічної системи на мікро рівні загалом. Оскільки для її сталого розвитку необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає в себе сукупність критеріїв оцінки ефективності функціонування підприємства за економічними, соціальними та екологічними критеріями.

1.2 Ключові показники ефективності, їх структура та класифікація

Ключові показники ефективності англ. (Key Performance Indicators, KPI) – це показники, по якими оцінюється ефективність дій, процесів і функцій управління по відношенню до досягнення поставлених цілей організації [16].

Ключові показники ефективності були введені в 1992 році американськими вченими Нортоном і Капланом.

В українській літературі іноді використовується аббревіатура – КПЕ.

Ключові показники ефективності являють собою обмежений набір основних параметрів, що використовуються керівництвом для відстеження та діагностики результатів діяльності організації та подальшого прийняття на їх основі управлінських рішень. такі показники відображають всю найбільш важливу інформацію для управління бізнесом або управління результатами діяльності співробітника, фокусуючи при цьому увагу на найважливіших моментах. Потрібно відзначити, що ключові показники ефективності – це один з інструментів концепції

управління MBO (Management by objectives) – цільового управління, розробленої ще в 1954 р Пітер Друкер [17].

Термін «ключові показники ефективності» є прямим перекладом стійкого вираження в англійській мові «key performance indicators (KPI) ». В англomовній літературі є ще кілька термінів, вживаються практично в тих же значеннях, і, як наслідок, використовуються українською мовою: «показники ефективності» або «виробничі показники» («performance indicators – PI»), «ключові показники результативності» («key results indicators – KRIs») [18].

Різні автори надають різне значення термінів. Так наприклад, Парментер Д., автор книги «Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using», розмежовує терміни в такий спосіб:

- «ключові показники результативності» («key results indicators – KRIs») відображають становище компанії в цілому;
- «виробничі показники» («performance indicators») показують, що слід робити і які щоденні функції;
- «ключові показники ефективності» («key performance indicators (KPIs)») показують, що потрібно робити для підвищення ефективності [19, с. 3].

На думку Булгакової С.В., доктора економічних наук, ключовий показник ефективності-цепоказник(індикатор)виконання/досягненняуспіхувреалізації поставленого завдання щодо ефективності діяльності [20, с. 21].

Рамперсад Х. К. пише про KPI – «це стандарт, що дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети ... Цільове значення KPI відображає конкретне значення, яке необхідно досягти» [21, с. 43].

Таким чином, в даний момент не склалося загальноприйнятої інтерпретації ключових показників ефективності діяльності персоналу.

Узагальнивши думки авторів, можна зробити висновок, що ключові показники ефективності – це показники, за допомогою яких проводиться оцінка ефективності дій, процесів і функцій управління персоналом по відношенню до досягнення поставлених цілей [22, с. 67].

Тобто, прийнято вважати, що показник є KPI, якщо він вимірює виконання мети. Отже, ключові показники ефективності являють собою систему оцінки досягнення поставлених цілей, в основі якої лежить підрахунок «План / Факту» досягнення мети в процентах.

Однак необхідно акцентувати увагу на тому, що оцінка досягнення мети є лише однією з функцій KPI, тому в авторській інтерпретації KPI розглядаються не як індикатори виконання мети, а як інструмент підвищення ефективності діяльності персоналу, орієнтований на формування колективу, що складається із залучених і виконавчих співробітників.

Ключові показники ефективності були спочатку розглянуті як інструмент управління в концепціях «Цільового управління», основоположником якої є Друкер П., і «Збалансована система показників », розроблена Капланом Р. С. і Нортон Д. П. [23, с. 22].

Необхідно позначити, що в «Збалансованій системі показників» KPI є індикаторами виконання стратегічних цілей компанії, а також показниками ефективності бізнес-процесів, а не роботи кожного працівника зокрема. В контексті співробітників KPI застосовується в концепції «Цільового управління», яка, як правило, має на увазі систему мотивації персоналу, засновану на досягненні індивідуальних KPI. Система управління на основі KPI передбачає досягнення основної мети підприємства завдяки виконанню кожним співробітником організації особистих KPI [24, с. 38].

З позиції системності KPI має певну структуру, яка представлена на рис. 1.2.

Значна затребуваність системи управління на основі KPI в вітчизняній практиці пояснюється насамперед низьким рівнем витрат впровадження, а також простотою застосування і прозорістю в процесі прийняття управлінських рішень. В даний час існують різні класифікації, створені в різний час різними авторами. Перш за все показники діляться на дві групи – якісні і кількісні. Як правило, кількісні показники вимірюють результат в цифрах, а якісні – в словах. Оскільки якісні показники розглядаються як недостатньо точні і тому менш значущі, на практиці частіше за все використовують саме кількісні показники [25, с. 6].

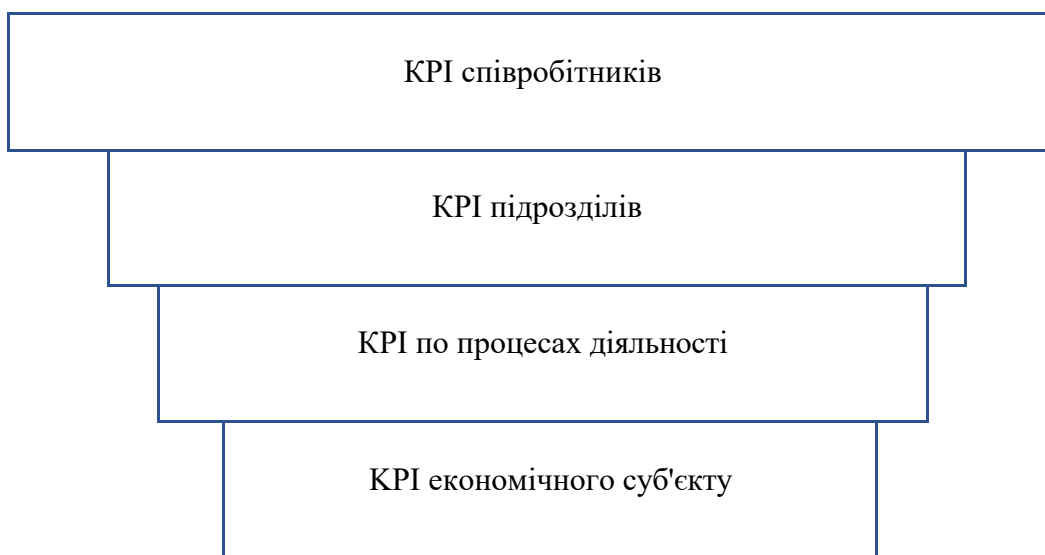


Рисунок 1.2 – Система KPI

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Не менш поширеною класифікацією показників є підрозділ на фінансові та нефінансові. Як правило, фінансові показники виражаються в грошах – наприклад, розмір прибутку, додана ринкова вартість і т.п. Отже, всі інші показники є нефінансовими – наприклад, ступінь задоволеності споживача, рівень плинності персоналу, оборотність запасів і т.п.

Ще одна класифікація поділяє показники на стратегічні і операційні. Операційні показники описують щоденну діяльність KPI економічного суб'єкта KPI по процесам діяльності KPI підрозділів KPI співробітників підрозділів організації – наприклад, кількість оброблених заявок, максимальний рівень браку на виробництві. Стратегічні показники – це показники вищого рівня – наприклад, розмір прибутку, частка ринку і т. д. Часом важливіше зробити акцент на виконання операційних показників, для того, щоб виконані кожним працівником операційні показники в результаті привели до реалізації стратегії організації [26, с. 6].

Одна з практико-орієнтованих класифікацій KPI розділяє показники наступним чином:

- KPI результату – відображають кінцеві результати діяльності компанії;
- KPI витрат – характеризують витрачені ресурси;

- КРІ функціонування – дозволяють оцінити ефективність виконання бізнес-процесів;
- КРІ продуктивності – характеризують співвідношення між витратами праці, часу і отриманим результатом;
- КРІ економічної ефективності – відображають співвідношення отриманого результату до витрат, а також ступінь відповідності результату поставленим цілям [27, с. 102].

Парментер Д. класифікує КРІ в залежності від часу – показники минулих періодів, поточні показники і показники майбутніх періодів. Найбільш важливими КРІ, з якими повинна працювати компанія, є поточні показники і показники майбутніх періодів. Моніторинг поточних КРІ, наприклад, таких як вчорашній обсяг продажів, повинен здійснюватися постійно і безперервно [28, с. 9].

Найбільш поширеною класифікацією в світовій практиці є поділ КРІ по предметним областям Каплана Р. і Нортон Д.: «Фінанси», «Клієнти і маркетинг», «Бізнес-процеси», «Персонал і системи».

На думку Єрмоїної Г.А., всі ключові показники ефективності в області персоналу можна класифікувати за трьома найбільш важливими сферами:

«Компетенція» – оцінка потенціалу співробітника, яка здійснюється шляхом визначення відповідності ключових компетенцій для конкретної посади і компетентності співробітника;

«Процес» – оцінка відповідності поточних бізнес-процесів встановленим регламентам. Наприклад, виконання дисциплінарних вимог, правила ведення баз даних, виконання процедур і ін.;

«Результат» – оцінка за результатами діяльності, яка здійснюється за допомогою зіставлення цільових результатів, виражених в цифрах, з досягнутими результатами [29, с. 7].

У табл. 1.3 представлений приклад розподілу КРІ відповідно до даної класифікації.

Таблиця 1.3 – Приклад розподілу КРІ по запропонованим областям вимірів

Область вимірювання	KPI	Як діє
Компетенції	Тестування на знання характеристик продукції	Протягом конкретного періоду часу – до наступного навчання і тестування - входить в розрахунок щомісячного підсумкового показника оцінки ефективності діяльності конкретного співробітника
Процес	Число випадків зупинки виробництва в результаті зриву поставок	Впливає на розрахунок щомісячного підсумкового показника оцінки ефективності діяльності співробітника
Результат	Виконання плану за обсягом проданої продукції	Виконання плану за обсягом проданої продукції впливає на щомісячний підсумковий показник оцінки ефективності діяльності конкретного співробітника

Джерело: складено автором на основі [30]

Отже, стратегія будь-якої компанії розглядається з точки зору 4 вимірювань: фінанси, клієнт, внутрішні процеси, ріст та розвиток. Кожному з цих блоків відповідає свій набір KPI.

1.3 Методичні підходи до оцінювання результативності підприємства

Відсутність єдиної точки зору визначення ефективності ще раз підкреслює складність цієї проблеми, необхідність узагальнення та аналізу існуючої практики. Відомо, що проблема економічної ефективності дуже широка і охоплює низку взаємопов'язаних аспектів. Від рівня наукової розробки цих питань багато в чому залежить вибір найефективніших господарських рішень щодо вдосконалення.

Ефективність є важливим показником в будь-якій галузі економіки, оскільки вона впливає на прибутковість, конкурентоспроможність і стійкість підприємств, організацій і держави в цілому. Збільшення ефективності може привести до зниження витрат, підвищення якості товарів і послуг, зростання проектної продуктивності та підвищення загального рівня життя.

Для оцінки ефективності використовуються різні показники і методи. Наприклад, в бізнесі застосовується показник рентабельності, який виражає відношення прибутку до витрат. В державному секторі можуть використовуватися

показники ефективності використання бюджетних коштів або досягнення соціальних цілей.

У науковій літературі [31] виділяють такі основні підходи до оцінювання економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання, як цільовий та системний. Цільовий підхід складається з двох етапів. На першому етапі визначається ступінь реалізації визначених цілей, на другому етапі визначається ефективність використання всіх наявних засобів виробництва. Системний підхід також передбачає два етапи. На першому етапі здійснюється пошук необхідних засобів, а на другому етапі визначається ефективність використання наявних засобів (рис. 1.3).

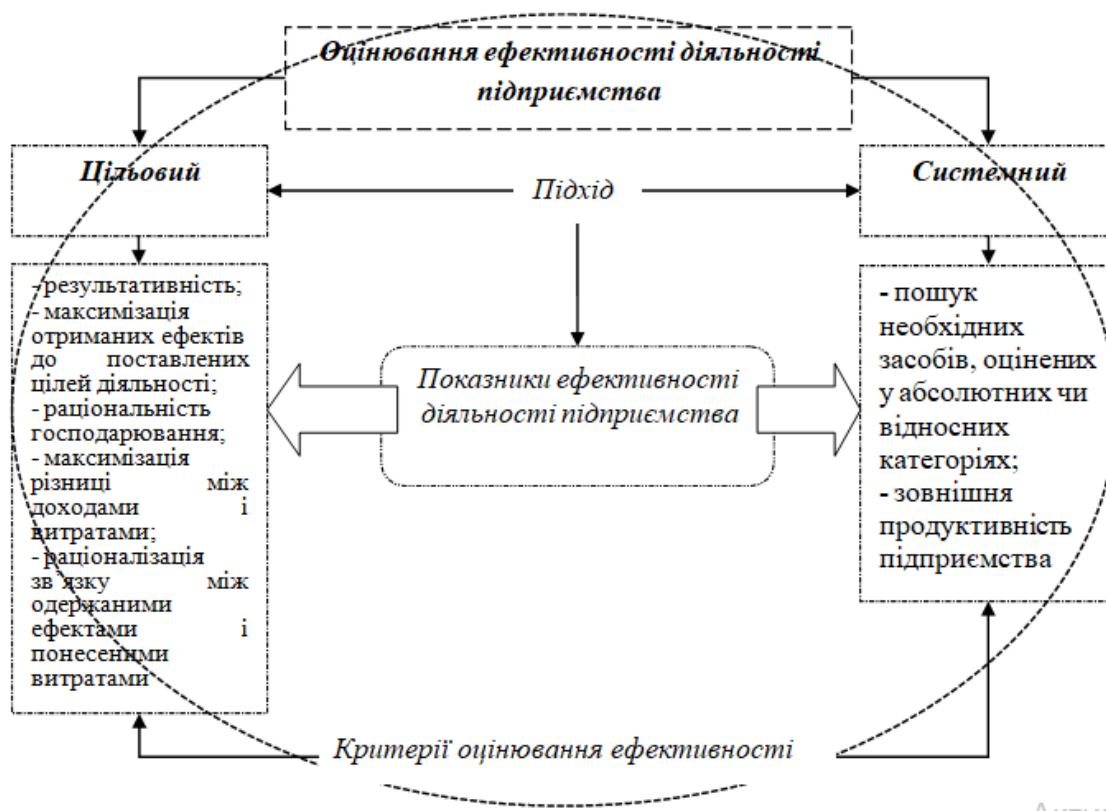


Рисунок 1.3 – Критерії оцінювання ефективності підприємства за системним та цільовим підходами

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Системний підхід до оцінювання ефективності підприємства полягає у розгляді діяльності підприємства у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Критерії оцінювання ефективності за системним підходом можуть включати:

1. Фінансові показники: дохід, прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів, збитковість тощо.
2. Організаційна ефективність: якість управління, рівень автоматизації процесів, ефективність використання ресурсів, рівень інноваційності.
3. Маркетингові показники: частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, ефективність маркетингових кампаній.
4. Показники по персоналу: задоволеність працівників, рівень професіоналізму, нормативне забезпечення персоналу.
5. Стратегічні показники: співвідношення між стратегією підприємства та його показниками ефективності, успішність виконання стратегічних цілей.

Цільовий підхід до оцінювання ефективності підприємства базується на визначених цілях організації і оцінюється відповідно до досягнення цих цілей. Критерії оцінювання ефективності за цільовим підходом можуть включати:

- виконання стратегічних цілей: оцінюється, наскільки підприємство досягло поставлених стратегічних цілей, наприклад, збільшення ринкової частки або підвищення обсягів продажу;
- задоволеність клієнтів: оцінюється на основі досліджень задоволеності клієнтів та рівня повторних покупок;
- якість продукту або послуги: оцінюється на основі досліджень якості продукту або послуги і рівня недоліків;
- інноваційність: оцінюється на основі рівня інноваційних розробок та запровадження нових технологій;
- соціальна відповідальність: оцінюється на основі виконання соціальних і екологічних зобов'язань підприємства;

Обидва підходи до оцінювання ефективності підприємства можуть бути використані на практиці.

Деякі автори [34-38] пропонують вимірювати ефективність діяльності підприємств з різних позицій залежно від економічного процесу та інтересів учасників ринкових обмінів. Найважливіші з них: показники рентабельності групуються в показники рентабельності капіталу (активів), реалізації та собівартості продукції.

Існує кілька методів оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства. Деякі з них включають:

Метод рентабельності і прибутку: Цей метод базується на оцінці виручки, витрат та прибутку підприємства. Він показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Метод показників рентабельності: Цей метод використовує різні показники, які відображають рентабельність підприємства, такі як чистий прибуток від реалізації, рентабельність власного капіталу і рентабельність активів. Ці показники дозволяють порівнювати рентабельність підприємства з іншими підприємствами у тій же галузі.

Метод інвестиційної привабливості: Цей метод оцінює ефективність інвестиційного проекту підприємства шляхом порівняння чистої поточної вартості і загальних витрат на проект. Він допомагає визначити, чи варто інвестувати в певний проект.

Метод комерційної вартості: Цей метод оцінює економічну ефективність підприємства шляхом порівняння комерційної вартості активів з їх балансовою вартістю. Він допомагає визначити, наскільки активи підприємства використовуються для отримання комерційної вигоди.

Ці методи оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства можуть бути використані окремо або в поєднанні для отримання комплексної оцінки ефективності.

Також, ефективність господарської діяльності вимірюється за допомогою КРІ. Ключові показники ефективності – це метрики, які використовуються для вимірювання продуктивності та результативності діяльності компанії. Вони допомагають оцінити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі і завдання.

Основне призначення KPI – вимірювати прогрес у досягненні цілей, вчасно виявляти проблеми, аналізувати та усувати їх, а також приймати управлінські рішення.

Існують різні KPI, залежно від конкретної сфери діяльності, але загальні категорії включають фінансові показники (наприклад, прибуток, оборот, маржа), показники якості (наприклад, рівень задоволеності клієнтів, якість продукту чи послуги), маркетингові (коефіцієнт клікабельності, вартість ліда тощо), показники продуктивності (наприклад, час, необхідний для виконання конкретних завдань) тощо.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективність господарської діяльності підприємства є насамперед комплексною характеристикою існування соціально-економічної системи на мікро рівні загалом. Оскільки для її сталого розвитку необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає в себе сукупність критеріїв оцінки ефективності функціонування підприємства за економічними, соціальними та екологічними критеріями.

Ключові показники ефективності являють собою обмежений набір основних параметрів, що використовуються керівництвом для відстеження та діагностики результатів діяльності організації та подальшого прийняття на їх основі управлінських рішень. такі показники відображають всю найбільш важливу інформацію для управління бізнесом або управління результатами діяльності співробітника, фокусуючи при цьому увагу на найважливіших моментах.

Для оцінки ефективності використовуються різні показники і методи. Зокрема, і ключові показники ефективності – це показники, за допомогою яких проводиться оцінка ефективності дій, процесів і функцій управління персоналом по відношенню до досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «БЗ «РЕМА»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТДВ «БЗ «РЕМА»

Товариство з додатковою відповідальністю «Бориславський завод «РЕМА» зареєстроване 20.06.1996 року за адресою: 82300, Україна, Львівська обл., м. Борислав, вул. Сосюри, 45.

Види діяльності:

28.14 Виробництво інших кранів і клапанів

28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів

28.12 Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування

ТДВ «БЗ «РЕМА» - широкопрофільне підприємство, що спеціалізується на виробництві різноманітної продукції серійного виробництва, а також під замовлення, для багатьох секторів промисловості в Україні та за її межами, зокрема запасних запчастин для газомотокомпресорів 10 ГКН, 10 ГКМ, 10 ГКНА, 10 ГКМА, МК-8, запчастин до верстатів-гойдалок СК-3, СКД-3, СКН-3, СК -5, СКН-5, СК-6, СКД-6, 6СК-6, СК-8, 7СК-8, СК-8, СКД-8, СК-10, СКН-10, UP9T, UP-12T, комплексних повітроочисних пристроїв КВОУ, апаратів охолодження оливи АПОО 210, АПОО 310, фільтрів тонкої очистки повітря і газу, теплообмінного обладнання, запчастин до АГНКС, запчастин для транспорту, медичної апаратури, тощо.

Місія підприємства: стати лідером у виробництві енергетичного устаткування і медичної техніки в Україні, задовольняти потреби замовників краще своїх конкурентів, швидко реагувати на потреби ринку.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.



Рисунок – 2.1 Організаційна структура ТДВ «БЗ «РЕМА»

Джерело: побудовано автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Як бачимо з рис. 2.1 підприємство має функціональну структуру управління.

Аналіз макросередовища підприємства здійснюється за допомогою PEST-аналізу, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. PEST-аналіз певною мірою виступає як складова SWOT-аналізу, що належить до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

При проведенні PEST-аналізу необхідно проаналізувати можливий вплив на діяльність підприємства чотирьох основних факторів макроекономічного середовища: Political політичний; Economic економічний; Social соціальний; Technological технологічний [46].

Політичні фактори можна охарактеризувати як такі, що мають істотний вплив на здійснення діяльності підприємством. До них, зокрема, можна віднести

обмеження в діяльності підприємства в зв'язку з пандемією Covid-19 та війна, а також такі, що стосуються політичної ситуації в країнах стратегічних партнерів підприємства. Оцінка ступеня впливу політичних факторів на діяльність ТДВ «БЗ «РЕМА» наведена в Додатку Г.1.

Економічні фактори зовнішнього середовища також відіграють суттєву роль для здійснення ефективної діяльності підприємства. Насамперед, розглянемо такі найбільш актуальні з точки зору підприємства сфери показники, як зміна цін на ресурси та ріст рівня безробіття. Оцінка ступеня впливу економічних факторів на діяльність ТДВ «БЗ «РЕМА» наведена в Додатку Г.2.

Соціальна складова представляє соціальні процеси, які відбуваються в суспільстві і компанії та впливають на її діяльність. Оцінка ступеня впливу соціальних факторів на діяльність ТДВ «БЗ «РЕМА» наведена в Додатку Г.3.

Аналіз культурної групи факторів не є обґрунтованим під час розгляду предмету дослідження, що вивчається, оскільки їх вплив може бути лише віддалено опосередкованим, а відтак приймається за несуттєвий в рамках проведення даної роботи.

Технологічні фактори для даного підприємства відіграють важливу роль і також здійснюють вплив високого рівня, оскільки прискорення науково-технічного прогресу, запровадження нових технологій визначають конкурентоспроможність підприємства. Оцінка ступеня впливу технологічних факторів на діяльність ТДВ «БЗ «РЕМА» наведена в Додатку Г.4.

Під час проведення PEST-аналізу завдання експертів полягало в тому, щоб оцінити міру впливу і вірогідність впливу різних чинників зовнішнього середовища на підприємство. Робота виконувалася експертами в два етапи: на першому визначалася міра впливу чинників на діяльність підприємства у формі відносних нормованих вагових коефіцієнтів (Додаток Г), а на другому – вірогідність їх впливу за п'ятибальною системою оцінок, при цьому 5 – найбільший вплив, а 1 – найменший.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз та рівень ймовірності впливу на ТДВ «БЗ «РЕМА»

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Середня оцінка	Середнє зважене
Політичні				
Зміна законодавства	0,095	+	4,25	1,615
Зміна політичних сил	0,073	-	3,25	0,949
Воєнні дії	0,095	+	4,25	1,615
Обмеження викликані пандемією Covid-19	0,095	+	4,25	1,615
Економічні				
Економічний стан в країні	0,11	+	5	2,2
Динаміка курсу валют	0,11	+	5	2,2
Податкова політика	0,08	+	3,5	1,12
Рівень доходів населення	0,09	+	4	1,44
Соціальні				
Рівень освіти	0,04	-	1,75	0,28
Демографічна ситуація	0,027	+	1,25	0,135
Культурний рівень населення	0,02	+	1	0,08
Технологічні				
Прискорення технологічного та інформаційного прогресу	0,056	+	2,5	0,56
Рівень інновацій	0,05	+	2,25	0,45
Витрати на дослідження	0,056	+	2,5	0,56
Всього	1		3,19	1,06

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Результатом PEST-аналізу є вибір основних чинників зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості і погрози для ТДВ «БЗ «РЕМА». Аналізуючи табл. 2.1, можна зробити висновок, що найбільш впливовими факторами макросередовища є: зміна законодавства, яка дозволяє скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності та є можливістю укріпити позиції на ринку; економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства; воєнні дії – велика загроза для підприємства, оскільки в цьому випадку компанія несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні.

В умовах зміни середовища, для оцінки сталого розвитку ТДВ «БЗ «РЕМА» проведемо STEEPLE-аналіз який є корисним інструментом для бізнесу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища
ТДВ «БЗ «РЕМА»

Група факторів		Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/» - вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
1. Політичні (P – Political)				
1.1	Воєнний стан в країні	Загроза знищення або припинення діяльності підприємства	«-»	10
1.2	Зовнішньоторговельна політика держави	Обмеження на експорт продукції	«-»	5
2. Економічні (E – Economical)				
2.1	Економічне зростання	Розвиток діяльності підприємства	«+»	7
2.2	Зниження купівельної спроможності	Зменшення замовлень	«-»	8
2.3	Коливання курсу валюти	Зміна доходів підприємства	«+,-»	4
3. Соціальні (S – Social)				
3.1	Міграція населення	Зміна чисельності персоналу	«+,-»	4
4. Технологічні (T – Technological)				
4.1	Рівень інноваційної політики	Покращення якості продукції Збільшення витрат на інновації	«+» «-»	5 5
5. Правові (L — Legal)				
5.1	Зміна законодавства	Збільшення податків Пільговий режим оподаткування	«-» «+»	4 4
6. Етичні (E — Ethical)				
6.1	Підвищення вимог	Підвищення вимог до працівників	«+,-»	2
7. Екологічні (E — Environmental)				
7.1	Підтримання екологічних цілей сталого розвитку	Застосування енергетичнозберігаючих технологій Збільшення витрат	«+» «-»	5 5

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

З проведеного дослідження бачимо, що в умовах воєнного стану ТДВ «БЗ «Рема» має більше загроз для своєї діяльності ніж можливостей. Найбільшою загрозою є повна руйнація та припинення діяльності підприємства спричинених військовою агресією росії. Також, до суттєвих загроз відносяться зменшення купівельної спроможності підприємств-покупців та міграція працівників підприємства. До позитивних факторів, які мають найбільший вплив на підприємство можна віднести економічний розвиток підприємства, рівень інноваційної політики та підтримання екологічних цілей.

Проведення SWOT-аналізу підприємства передбачає аналіз поточної ситуації (оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг і недоліків) і прогноз майбутнього (прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, розробка вимог та рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТДВ «БЗ «РЕМА»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості		Загрози	
		1. Збільшення кількості клієнтів	5	1. Нестабільність політико-економічної ситуації в країні;	5
		2. Пошук нових постачальників	4	2. Високі податкові ставки	5
		3. Покращення умов праці (мотивація)	5	3. Зростання темпів інфляції	3
		4. Збільшення обсягів послуг що надаються	5	4. Посилення конкурентного тиску	3
		5. Оптимізація роботи працівників	3	5. Зростання цін на товари	2
		6. Створення рекламної кампанії	4		
Сильні сторони		СіМ (2,3,4,5-1,6)=5+5+3+5+5+4=27 (3,6-5,4)=5+5+3+5=18 45		СіЗ (2,3,4,5-4,5)=5+5+3+5+3+2=23 (1,4,6-1,2,3,5)=5+3+5+5+5+5+3+3+2=36 59	
Висока якість товарів	5				
Великий асортимент	5				
Зручна система обслуговування	5				
Високий імідж організації	3				
Оперативне реагування	5				
Унікальні технології обслуговування	5				
Слабкі сторони		СліМ		СліЗ	

Недостача кваліфікованого персоналу	4	$(1,5-3,6)=4+3+5+4=16$	$(2,3,5-4)=5+5+3+3=16$
Негнучкість цін	5	$(2,3-2,5)=5+5+4+3=17$	$(1,4,5-1,2,3,4,5)=$
Залежність від експорту товару		33	$=4+3+3+5+5+3+3+2=28$
Велика конкуренція	5		44
Нестача контролю якості	3		
	3		

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

СiМ

1) Такі показники як великий асортимент, висока якість товарів, зручна система обслуговування та інші унікальні якості які властиві компанії можуть бути вигідно використані в рекламній компанії фірми та надати більшого результату. Подібні якості також допомагають стримати та отримати нових клієнтів.

2) Унікальні методи роботи організації та технології обслуговування клієнтів дозволяють та потребують оптимізації роботи персоналу в компанії, а саме: а) розподіл посад між персоналом б) спрощення роботи персоналу в) використання інноваційних методів роботи для скорочення часу та прикладених зусиль.

СлiМ

1) Покращення умов праці для працівників дозволить компенсувати нестачу кваліфікованих працівників, також на збільшення досвідченого персоналу може вплинути рекламна компанія фірми. Недостатній контроль якості за товаром компенсується більшою кількістю кадрів.

2) Оскільки компанія займається реалізацією готової продукції, проблеми стосовно залежності від експорту та цін на неї дозволить вирішити пошук нових постачальників, а оптимізувавши роботу працівників посилиться контроль що в результаті покращить якість послуг фірми в цілому.

СiЗ

1) Завдяки унікальній технології обслуговування компанії можливо скоротити ціни на продукцію. Такі якості як – високий асортимент, зручна система обслуговування та інші, дозволить залишити кількість клієнтів на достатньому рівні, що в свою чергу компенсує зростання цін на продукцію та зменшить ризик виникнення нових конкурентів.

2) Прибуток великої території що обслуговується, імідж та скорочені витрати на обслуговування компенсують витрати від – нестабільного політичного становища в країні та високих податкових ставок та зростань цін на товари якщо такі будуть.

СліЗ

1) Такі негативні сторони компанії як нестача контролю негативним чином може впливати на появу нових конкурентів та втрату долі ринку, що посилює конкурентний тиск.

2) Загрози політичної нестабільності, інфляції та зростання цін зменшують можливості виправити такі слабкі сторони як збільшення кількості кваліфікованого персоналу, зміни устаткування та ін. оскільки вони створюють додаткові витрати.

Проаналізувавши за допомогою SWOT аналізу підприємство ТДВ «БЗ «РЕМА» можна зробити висновок що найбільші проблеми виникають через несприятливі політичні умови та залежність від експорту. Попре це підприємство має можливість компенсувати проблеми за рахунок можливостей розширення, підвищення кількості реалізації продукції та надання певних послуг.

Оскільки підприємство функціонує в ринковому середовищі проаналізуємо вплив конкуренції на ринку продукту ТДВ «БЗ «РЕМА» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фактори конкуренції та їх прояви на ринку продукту ТДВ «БЗ «РЕМА»

Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
1	2
Тип ринкової структури	досконала конкуренція
Кількість та величина підприємств-конкурентів на ринку	Великих – 4 Середніх - 8
Зміни в платоспроможному попиті	Зменшення платоспроможності підприємств-покупців негативно впливає на фінансові результати підприємства
Ступінь однорідності, стандартності, диференціації товарів, що пропонують конкуренти	Досить великий
Стандартність або розбіжності сервісу по товарах, що аналізуються	Підприємство надає високий рівень сервісу У конкурентів нижчий рівень сервісу

Витрати переходу споживача з одного виробника (постачальника) на іншого	Не значні
Бар'єри проникнення на ринок (наявність, складність, коротка характеристика)	Відсутні
Привабливість ринку даного товару	Підприємство виробляє специфічну продукцію та працює з постійними покупцями та постачальниками

Продовження табл. 2.4

1	2
Рівень агресивності поведінки конкурентів	Низький
Рівень напруженості конкуренції на ринку	Не високий
Ключові фактори успіху (КФУ) в галузі, у т.ч.: – переваги внаслідок стабільних партнерських відносин; – переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва; – переваги у якості продукту; – науково-технічні переваги; – переваги в організації виробництва (операційна система); – переваги в організації та управлінні; – переваги в маркетингу; – переваги в знаннях та досвіді; – переваги в діловій репутації; – інші переваги.	У контексті задоволення потреб клієнтів: – переваги внаслідок стабільних партнерських відносин; – переваги у якості продукту; – переваги в діловій репутації; – інші переваги. У контексті виживання підприємства в конкурентній боротьбі: – переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва; – переваги у якості продукту; – переваги в організації виробництва (операційна система); – переваги в маркетингу; – переваги в знаннях та досвіді; – інші переваги.

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

З проведеного в табл. 2.4 аналізу бачимо, що підприємство займає стабільну позицію на ринку серед конкурентів та має багато переваг.

Заключним етапом характеристики діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА» буде дослідження стратегічних активів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Стратегічні активи підприємства ТДВ «БЗ «РЕМА»

Група стратегічних активів	Ідентифікація стратегічних активів	Ступінь важливості	Відносна сила (у порівнянні з найближчим конкурентом)	Висновок про можливий розвиток активу
1	2	3	4	5
ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ				
Фінанси	Прибуток	10	7	Зростання прибутку

Технології	Стабільні	8	6	Впровадження інновацій
Основні засоби	Технічна потужність	7	5	Заміна старого обладнання
Місце розташування	Львівська обл.	5	5	-
Конкурентна позиція	Висока	8	8	Зміцнення позиції на ринку
Репутація	висока	9	10	Підтримання іміджу

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Знання підприємства	Кваліфіковані кадри	7	9	Впровадження інноваційних методів навчання персоналу
ВІДМІТНІ ЗДІБНОСТІ				
Розробка товарів	Постійне вдосконалення	4	6	Розробка нових
Виробництво	Стабільне	8	8	Збільшення обсягів
Фінансовий менеджмент	Присутній на всіх рівнях управління	9	10	Вдосконалення організації управління
НДДКР	Інноваційні товари	5	5	Інноваційний розвиток
Маркетинг і продаж	Стабільний попит	7	6	Розширення ринку
Наявність протекціоністського захисту з боку держави	Відсутній	-	-	-

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Інформація табл. 2.5 свідчить, що до стратегічних активів підприємства відносяться майже всі активи, зокрема висока репутація, кваліфіковані кадри, прибутковість, висока конкурентна позиція тощо. Відмітними здібностями підприємства є постійне вдосконалення продукції підприємства, збільшення обсягів її виробництва та інноваційний розвиток.

Отже, в умовах воєнного стану ТДВ «БЗ «Рема» має більше загроз для своєї діяльності ніж можливостей. Найбільшою загрозою є повна руйнація та припинення діяльності підприємства спричинених військовою агресією росії. При цьому, ТДВ «БЗ «Рема», незважаючи на існуючі на даний момент труднощі, займає досить стабільну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку. До

позитивних факторів, які мають найбільший вплив на підприємство можна віднести економічний розвиток підприємства, рівень інноваційної політики та підтримання екологічних цілей.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА»

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства розпочнемо з аналізу показників економічного зростання ТДВ «Бориславський завод Рема» відповідно до аналітичних передумов «Золотого правила економіки підприємства» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники економічного зростання ТДВ «БЗ «РЕМА» відповідно до аналітичних передумов «Золотого правила економіки підприємства» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Темпи зростання середньорічної балансової величини активів, % до попереднього року	107,41	116,06	107,00	105,01	124,99
2019 р.	-	116,06	124,18	130,41	163,00
2. Темпи зростання виручки від продажу продукції, % до попереднього року	119,20	101,78	113,93	104,49	106,53
2019 р.	-	101,78	115,96	121,17	129,09
3. Темпи зростання чистого прибутку, % до попереднього року	7,99	62,69	138,78	80,00	-107,06
2019 р.	-	62,69	87,00	69,60	-74,51

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Проаналізувавши показники табл. 2.6 можна зробити висновок, що «золоте правило економіки» досягається лише в 2021 році, коли темп приросту виручки від продажу перевищує темп приросту середньорічної вартості активів на 6,9 в.п., а

темپ приросту прибутку перевищує темп приросту виручки від реалізації на 24,85 в.п.

За всі роки аналізованого періоду виконується перша нерівність ($100 \% < T_{с.к}$), а це свідчить що економічний потенціал підприємства зростає, тобто розширюються масштаби його діяльності.

Друга нерівність ($T_{с.к} < T_p$) досягається лише в 2019 та 2021 роках, а це вказує на те, що в порівнянні із збільшенням економічного потенціалу обсяг реалізації підвищується більш високими темпами, тобто ресурси суб'єкта господарювання використовуються більш ефективно, підвищується віддача з кожної грошової одиниці, вкладеної в активи підприємства.

Як вже і зазначалось, третя нерівність ($T_p < T_{п}$) досягається лише в 2021 році, тобто прибуток зростає випереджальними темпами, що свідчить про відносне зниження витрат виробництва та обігу як результат дій, спрямованих на оптимізацію технологічного процесу і взаємовідносин з контрагентами.

Отже, виконання даних пропорцій в 2021 році, тобто позитивна динаміка цих показників свідчить про динамічність розвитку підприємства та зміцнення його фінансового стану. Щодо 2022-2023 років то спостерігаємо негативну динаміку показників, а це свідчить про зниження ділової та ринкової активності підприємства.

Наступним етапом проаналізуємо показники формування балансової вартості чистих активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники формування балансової вартості чистих активів ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
1. Середньорічна величина капіталу					
а) тис. грн.	93156,5	108114,5	115683	121483,5	151846
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн.	-	14958	7568,5	5800,5	30362,5
темпи приросту (зменш.) до попереднього року, %	-	16,06	7,00	5,01	24,99

темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %	-	16,06	24,18	30,41	63,00
2. Середньорічна величина позикового капіталу					
а) тис. грн.	15084	26457	34245,5	39972	75499
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн.	-	11373	7788,5	5726,5	35527
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %	-	75,40	29,44	16,72	88,88
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %	-	75,40	127,03	165,00	400,52

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
3. Середньорічна величина платного позикового капіталу					
а) тис. грн.	1474	1377,5	3445	10085	17289,5
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн.	-	-96,5	2067,5	6640	7204,5
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %	-	-6,55	150,09	192,74	71,44
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %	-	-6,55	133,72	584,19	1072,96
4. Середньорічна величина власного капіталу					
а) тис. грн.	78072,5	81657,5	81437,5	81511,5	76347
абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн.	-	3585	-220	74	-5164,5
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %	-	4,59	-0,27	0,09	-6,34
темпи приросту (зменш.) до 2019 року, %	-	4,59	4,31	4,40	-2,21

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Проаналізувавши показники формування балансової вартості чистих активів ТДВ «Бориславський завод Рема» за 2019-2023 рр. (табл. 2.7) можна зробити висновок про їх негативну динаміку.

Так, за аналізований період відбувається щорічне зростання середньорічної величини капіталу, але ці зміни пов'язані зі зростанням позикового капіталу. Зокрема, в темп приросту позикового капіталу в 2023 році становить 88,9% порівняно з 2022 роком та в 4 рази порівняно з 2019 роком. Натомість власний

капітал за цей період зменшився на 5164,5 тис. грн., або 6,3% порівняно з 2022 роком та на 2,2% порівняно з 2019 роком.

Крім того, середньорічна величина платного позикового капіталу зростає ще швидшими темпами ніж позиковий капітал, зокрема в 2023 році порівняно з 2022 роком на 71,4% та в майже 11 разів порівняно з 2019 роком. Такі зміни свідчать про зростання залежності підприємства від банківського кредитування.

Отже, чисті активи підприємства здебільшого формуються за рахунок залучених джерел, а це вказує на фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та знижує стабільність функціонування в цілому.

Наступним етапом проаналізуємо показники формування середньозважених витрат на капітал (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники формування балансової вартості чистих активів
ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Частка власного капіталу у загальній його величині, %	83,81	75,53	70,40	67,10	50,28
2. Витрати на власний капітал, %	17,20	16,90	16,70	16,70	16,70
3. Частка платних позикових джерел у структурі капіталу, %	9,77	5,21	10,06	25,23	22,90
4. Витрати на позиковий капітал, %	16,19	24,47	29,60	32,90	49,72
5. Середньозважені витрати на капітал, %	16,00	14,04	14,73	19,51	19,78

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Проаналізувавши показники табл. 2.8 можна зробити висновок про їх негативну динаміку. Частка власного капіталу в його загальній величині щорічно зменшується, зокрема з 83,8% в 2019 році до 50,3% в 2023 році, а це свідчить про втрату підприємством своєї автономії.

Натомість, частка платних позикових джерел в структурі капіталу за аналізований період зросла з 9,8% в 2019 році до 22,9% в 2023 році, як і витрати на нього.

Зростання витрат на власний та позиковий капітал зумовили зростання середньозважених витрат на капітал з 16% в 2019 році до 19,8% в 2023 році.

Отже, такі зміни є негативними для підприємства і свідчать про зниження рівня його фінансової незалежності за показниками формування капіталу.

Наступним етапом проаналізуємо показники формування доданої вартості капіталу (або економічного прибутку) (табл. 2.9).

Аналіз показників табл. 2.9 показав, що ЕВІ щорічно зменшується, а відповідно і рентабельність активів за ЕВІ, з 8,2 в 2019 році до 0,4% в 2023 році. Щодо, WACC то в 2019 та 2021 роках відбувається зростання цього показника, але в 2022-2023 роках показник WACC зменшився. Аналогічну динаміку має і серед прибутковості капіталу.

Таблиця 2.9 – Показники формування доданої вартості капіталу (або економічного прибутку) ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
ЕВІ прибуток до виплати процентів після нарахування податків	7671	6191	2561	9561	616
2. Рентабельність активів за ЕВІ, %	8,23	5,73	2,21	7,87	0,41
3. WACC, %	3,58	1,05	4,14	0,03	1,78
4. Спред прибутковості капіталу, %	6,22	2,14	8,33	0,07	-5,94
5. Додана вартість капіталу, тис.грн	2626,55	1278,15	4808,27	48,27	-13540,80

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Таким чином, в наслідок зменшення WACC та спреду прибутковості капіталу в 2020 році відбулося зменшення доданої вартості капіталу на 1348,4 тис. грн.. в 2021 році за рахунок зростання вищевказаних показників відбувається зростання доданої вартості капіталу на 2730,1 тис. грн. В 2022 році відбулося значне зменшення доданої вартості капіталу, а в 2023 році взагалі має від'ємне значення, що свідчить про втрату підприємством економічного прибутку.

Наступним етапом проаналізуємо показники фінансово-економічних результатів діяльності (табл. 2.10).

Проаналізувавши фінансово-економічні результати діяльності підприємства (табл. 2.10) можна зробити висновок, про позитивну динаміку рентабельності за період 2019-2021 років. Але вже в 2022 році відбулося зниження рентабельності реалізації до 0,1% та рентабельності власного капіталу до 0,11%. За результатами господарської діяльності в 2023 році отримано чистий збиток, тому показники рентабельності перетворились в збитковість.

Продуктивність активів має різнобічну динаміку. Так, в 2020 році вона зменшилась на 0,4 грн. порівняно з попереднім роком, а в 2021 році зросла на 0,5 грн. в 2022 році знову відбувається зменшення цього показника на 0,5 грн., а в 2023 році – зростання на 0,15 грн. Натомість продуктивність персоналу щорічно зростає, а от коефіцієнт стійкості економічного зростання навпаки зменшується.

Таблиця 2.10 – Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Чиста рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	5,34	2,86	6,62	0,09	-6,50
2. Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	7,56	3,07	11,74	0,11	-14,64
3. Продуктивність функціонування активів, грн./грн	1,165	0,749	1,258	0,763	0,913
4. Продуктивність персоналу, тис.грн/особу	537,102	416,133	650,212	506,725	766,364
5. Тривалість обороту активів, днів	309,020	480,522	286,115	472,077	394,337
6. Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,098	-0,006	0,0007	0,001	-0,136

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Такі зміни свідчать про втрату економічної стійкості ТДВ «Бориславський завод Рема» станом на кінець звітного періоду.

Наступним етапом проаналізуємо показники результатів та витрат операційної (табл. 2.11). Аналіз показників табл. 2.11 показав, що чистий дохід за аналізований період збільшився з 87388 тис. грн. в 2020 році до 160170 тис. грн. в 2023 році, як і його темп приросту – відповідно з -24,7 до 63,8%. Інші операційні доходи за аналізований період теж зросли з 787 тис. грн. до 2399 тис. грн. зростання чистого доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів зумовили зростання доходів від операційної діяльності з 88175 тис. грн. в 2020 році до 162569 в 2023 році.

Таблиця 2.11 – Показники результатів та витрат операційної діяльності ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2020-2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
РЕЗУЛЬТАТИ				
1.1 Чистий дохід від реалізації продукції тис.грн	87388	144347	97798	160170
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-28626	56959	-46549	62372
темпи зростання (зменшення) до поп.року,%	-24,67	65,18	-32,25	63,78
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.,%	-24,67	24,42	-15,70	38,06
1.2 Інші операційні доходи тис.грн	787	633	1958	2399
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-308	-154	1325	441
темпи зростання (зменшення) до поп.року,%	-28,13	-19,57	209,32	22,52
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.,%	-28,13	-42,19	78,81	119,09
1.3 Доходи від операційної діяльності тис. грн	88175	144980	99756	162569
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-28934	56805	-45224	62813
темпи зростання (зменшення) до поп.року,%	-24,71	64,42	-31,19	62,97
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.,%	-24,71	23,80	-14,82	38,82
ВИТРАТИ				
2.1 Собівартість реалізованої продукції тис.грн	64112	109073	79309	142957
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-20784	44961	-29764	63648
темпи зростання (зменшення) до поп.року,%	-24,48	70,13	-27,29	80,25
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.,%	-24,48	28,48	-6,58	68,39
2.2 Адміністративні витрат тис.грн	18659	22153	17841	26356
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-1250	3494	-4312	8515
темпи зростання (зменшення) до поп.року,%	-6,28	18,73	-19,46	47,73
темпи зростання (зменшення) до 2019 р.,%	-6,28	11,27	-10,39	32,38
2.3 Витрати на збут тис.грн	1452	1706	2002	1757

абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-890	254	296	-245
темпи зростання (зменшення) до поп.року, %	-38,00	17,49	17,35	-12,24
темпи зростання (зменшення) до 2019 р., %	-38,00	-27,16	-14,52	-24,98
2.4 Інші операційні витрати тис.грн	904	388	498	1915
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	297	-516	110	1417
темпи зростання (зменшення) до поп.року, %	48,93	-57,08	28,35	284,54
темпи зростання (зменшення) до 2019 р., %	48,93	-36,08	-17,96	215,49
2.5 Загальна величина операційних витрат тис.грн	85127	133320	99650	172985
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-308	-154	1325	441
темпи зростання (зменшення) до поп.року, %	-28,13	-19,57	209,32	22,52
темпи зростання (зменшення) до 2019 р., %	-28,13	-42,19	78,81	119,09

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Також за аналізований період відбулося зростання собіватрості реалізованої продукції на 68,5% відносно 2019 року, адміністративних витрат – на 32,4% та інших операційних витрат – в 2,2 рази, а от витрати на збут зменшилися – на 25%. Такі зміни призвели до зростання загальної величини операційних витрат в 1,2 рази.

Випереджаюче зростання операційних витрат порівняно зі зростанням операційних доходів свідчить про погіршення результатів операційної діяльності підприємства за аналізований період.

Наступним етапом проаналізуємо показники витратомісткості продукції (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники витратомісткості продукції ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2020-2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Метраіаломісткість продукції, грн.	0,422	0,543	0,477	0,597
Зарплатомісткість продукції, грн.	0,758	0,5846	0,675	0,506
Амортизаціямісткість продукції, грн.	0,140	0,0908	0,098	0,093
Енергомісткість продукції, грн.	0,008	0,003	0,006	0,0134
Витратомісткість продукції, грн.	1,328	1,222	1,256	1,210

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Проаналізувавши показники табл. 2.12 можна зробити наступні висновки: матеріаломісткість продукції за аналізований період зросла з 0,42 грн. в 2020 році до 0,60 грн. в 2023 році; зарплатомісткість продукції зменшилась з 0,76 грн. до 0,51 грн.; амортизаціємісткість також зменшилась з 0,14 грн. до 0,09 грн.; а енегомісткість продукції майже не змінилась. Такі зміни зумовили зниження матеріаломісткості продукції з 1,33 грн. в 2020 році до 1,21 грн. в 2023 році.

Отже, в цілому можна вважати, що показники витратомісткості продукції за аналізований період покращились, що вказує на більш економічне використання матеріальних та трудових ресурсів підприємства.

Наступним етапом проведемо факторний аналіз фінансової рентабельності за 2020-2022 роки, так як за результатами 2023 року підприємство отримало збиток в розмірі 10416 тис. грн. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники факторного аналізу фінансової рентабельності ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вихідні дані			
1. Середньорічна величина активів, тис.грн	108114,5	115683	121483,5
2. Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн	81657,5	81437,5	81511,5
3. Середньорічна величина позикового капіталу, тис.грн	26457	34245,5	39972
4. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	87388	144347	97798
5. Чистий прибуток, тис.грн	2499	9561	87
Розрахункові показники			
6. Рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком	2,86	6,62	0,09
7. Продуктивність активів, грн/грн	0,808	1,248	0,805
8. Коефіцієнт структури капіталу	1,324	1,420	1,490
9. Фінансова рентабельність, %	3,06	11,74	0,11
Абсолютні зміни до попереднього року:			
10. Рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком, %	-	3,76	-6,53
11. Продуктивності активів, грн/грн	-	0,439	-0,443
12. Коефіцієнту структури капіталу	-	0,096	0,070
13. Фінансової рентабельності, %	-	8,68	-11,63
Абсолютні зміни фінансової рентабельності за рахунок змін, %			

14. Рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком	-	0,57	-1,73
15. Продуктивності активів	-	6,65	-11,75
16. Коефіцієнту структури капіталу	-	1,46	1,85
17. Сукупний вплив факторів	-	8,68	-11,63

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Розрахункові показники за 2021 рік порівняно з 2020 роком зросли, зокрема рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком на 3,76 в.п, продуктивність активів на 0,4 грн., коефіцієнт структури капіталу на 0,1. В наслідок таких змін фінансова рентабельність зросла на 8,68% в т. ч. за рахунок рентадбельності продукції на 0,57%, продуктивності активів на 6,65% та коефіцієнту структури капіталу на 1,46%.

Натомість, в 2021 році порівняно з 2020 роком відбулося зменшення показників: рентабельності реалізації на 6,53%, продуктивності активів на 0,44 грн. І хоча коефіцієнт структури капіталу і зріс на 0,07, фінансова рентабельність зменшилась 11,63%. Зменшення фінансової рентабельності відбулося під впливом наступних факторів: за рахунок рентабельності реалізації та продуктивності активів фінансова рентабельність зменшилась відповідно на 1,73% та 11,75%, але при цьому зросла на 1,85% за рахунок зростання коефіцієнта структури капіталу.

В цілому за аналізований період 2020-2022 років відбулося суттєве зменшення фінансової рентабельності, а в 2023 році взагалі підприємство її втратило.

Наступним етапом проаналізуємо показники факторного аналізу рентабельності активів підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники факторного аналізу рентабельності активів ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вихідні дані			
Середньорічна величина активів, тис.грн	108114,5	115683	121483,5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	87388	144347	97798
Чистий прибуток, тис.грн	2499	9561	87
Розрахункові показники:			

Продуктивність активів, грн/грн	0,808	1,248	0,805
Рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком	0,028	0,066	0,0009
Рентабельність активів, %	2,31	8,26	0,07
Абсолютні зміни:			
Продуктивності активів, грн/грн	-	0,439	-0,443
Рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком	-	0,0376	-0,065
Рентабельності активів, %	-	5,95	-8,19
Абсолютна зміна рентабельності активів за рахунок змін, %:			
Продуктивності активів	-	5,48	-7,14
Рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком	-	0,47	-1,05
Сукупний вплив факторів	-	5,95	-8,19

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Так, за період 2021 року порівняно з 2020 роком відбулося зростання рентабельності активів, а от у 2022 році – зменшення. Такі зміни пояснюються зростанням рентабельності реалізації та продуктивності активів в 2021 році порівняно з 2020 роком та зменшенням в 2022 році порівняно з попереднім роком.

Зростання рентабельності активів на 5,95% в 2021 році відбулося за рахунок зростання наступних факторів: продуктивності активів на 5,48% та рентабельності реалізації на 0,47%. Натомість зменшення рентабельності активів на 8,19% в 2022 році відбулося за рахунок продуктивності активів на 7,14% та рентабельності реалізації на 1,05%.

Такі зміни є негативними для підприємства і свідчать про зниження ефективності використання активів та господарської діяльності в цілому.

Заключним етапом проаналізуємо показники ефективності використання оборотних коштів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники ефективності використання оборотних коштів ТДВ «БЗ «РЕМА» за 2020-2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
Вихідні дані				
Середньорічна величина оборотних коштів, тис.грн	54308,5	60242	66939,5	92502
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	87388	144347	97798	160170
Чистий прибуток, тис.грн	2499	9561	87	-10416

Розрахункові показники				
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	1,609	2,396	1,46099089	1,73153012
Рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком	0,028	0,066	0,00088958	-0,06503090
Рентабельність оборотних коштів, %	0,046	0,159	0,00129968	-0,11260297
Абсолютні зміни				
Оборотних активів, тис.грн		5933,5	6697,5	25562,5
Рентабельності оборотних коштів, %	`-	11,27	-15,74	-11,39
Рентабельності реалізації продукції, %	-	3,76	-6,53	-6,59
Коефіцієнту оборотності оборотних коштів, оборотів	-	0,787	-0,935	0,271
Абсолютна зміна оборотних коштів за рахунок змін, тис. грн.				

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
Коефіцієнту оборотності оборотних коштів	-	35397,97	-19426,83	42691,57
Чистого доходу від реалізації продукції	-	-29464,47	26124,33	-17129,07
Сукупний вплив факторів	-	5933,50	6697,50	25562,50
Абсолютна зміна рентабельності оборотних коштів за рахунок змін, %				
14. Коефіцієнту оборотності оборотних коштів	-	10,76	-14,71	-15,06
15. Рентабельності реалізації продукції	-	0,51	-1,03	3,67
16. Сукупний вплив факторів	-	11,27	-15,74	-11,39

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Проаналізувавши показники ефективності використання оборотних коштів (табл. 2.15) можна зробити висновок про щорічне зростання середньорічної величини оборотних активів. Так в 2021 році порівняно з 2020 роком оборотні активи зросли на 5933,5 тис. грн., в т.ч. за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів на 35397,97 тис. грн., але за рахунок зростання чистого доходу оборотні активи зменшились на 29464,47 тис. грн. В 2022 році оборотні активи також зросли на 6697,5 тис. грн. порівняно з 2021 роком, в .ч. за рахунок зменшення чистого доходу – на 26124,33 тис. грн., але за рахунок уповільнення оборотності вони зменшились на 19426,83 тис. грн. В 2023 році також відбулося зростання оборотних активів на 25562,5 тис. грн., в т.ч. за рахунок прискорення оборотності

оборотних коштів на 42691,5 тис. грн., але за рахунок зростання чистого доходу оборотні активи зменшились на 17129 тис. грн.

Щодо рентабельності оборотних активів, то в 2021 році вона зросла на 11,27%, в т. ч. за рахунок прискорення оборотності на 10,76% та рентабельності реалізації на 0,51%. Натомість в 2022-2023 роках відбувається зменшення рентабельності оборотних активів, як за рахунок уповільнення оборотності оборотних активів, так і зниження рентабельності реалізації продукції.

Отже, найбільш ефективно оборотні кошти використовувались в 2021 році, але в 2022-2023 роках показники погіршились. Це в першу чергу пов'язано з уповільненням оборотності активів, зменшенням чистого доходу та збитковістю 2023 року.

За результатами проведеного аналізу, ТДВ «Бориславський завод Рема» можна надати наступні рекомендації:

- оптимізувати структуру капіталу шляхом реструктуризації кредиторської заборгованості, залученням додаткових інвестицій тощо;
- збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції;
- забезпечити економію матеріальних та трудових ресурсів шляхом нормування витрат або інших заходів;
- за підсумками діяльності отримати прибуток. Цього можна досягти як за рахунок скорочення витрат та збільшення доходів від реалізації, так і шляхом запровадження інноваційних рішень та проектів.

Звісно, в умовах війни це буде складно, але рекомендуємо керівному апарату ТДВ «Бориславський завод Рема» звернути увагу на фінансовий стан підприємства та прикласти зусилля для зміцнення його фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності.

2.3 Оцінка ефективності управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА»

Сьогодні успішний розвиток ТДВ «Бориславський завод Рема» та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється.

Специфіка сучасних систем, об'єктів і суб'єктів управління складається у примноженні творчих здібностей людини за рахунок інтеграції науки, техніки і виробництва. Велике значення мають професійний рівень керівника, його творчі здібності, рівень формалізації накопиченого досвіду, здатність швидко приймати та реалізовувати управлінські рішення. Значний вплив на ефективність управління здійснюють такі чинники як: участь в управлінській діяльності колективу, покращення якісного складу працівників управління, наукова організація праці та ін.

Для початку розглянемо компетенції підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Компетенції підприємства ТДВ «БЗ «РЕМА»

Ієрархічний рівень компетенцій	Характеристика (ідентифікація) компетенцій	Індикатори виявлення та оцінка стану
1	2	3
Професійні	Висококваліковані спеціалісти	кількість фахівців – 80% мають вищу кваліфікацію; досвід роботи за фахом – 70% працівників працює за фахом; мотивація до професійного розвитку – всі працівники мають матеріальну та інші види мотивації до навчання та кар'єрного зростання; знання, навички, які дозволяють виконувати професійні обов'язки з урахуванням специфіки бізнесу підприємства – 50% працівників є вузькоспеціалізованими спеціалістами з ливарного виробництва
Рольові	Стабільність виконання завдань	досвід роботи на посаді – керівники понад 10 років, працівники мають різний досвід;

		відповідність посадовим вимогам – всі працівники відповідають; кількість запропонованих та впроваджених новацій – наразі відсутня; кваліфікаційна оцінка менеджменту, інженерних служб та робочих кадрів – досить висока; комунікабельність; ініціативність присутня половині персоналу тощо
Функціональні	Виконання кожною підсистемою своїх функцій	структура персоналу підприємства по функціональних напрямках роботи: - основне виробництво 70%; - допоміжне виробництво – 20%; - адміністрація - 10% структура матеріальних активів підприємства по функціональних напрямках: 70% виробничі активи

Продовження табл. 2.16

1	2	3
Функціональні	Виконання кожною підсистемою своїх функцій	30 % нематеріальні активи; структура фінансових активів підприємства по функціональних напрямках – всі активи підприємства виконують призначені функції; структура нематеріальних активів по функціональних напрямках – 50% виробничі та 50% управлінські; частка функціонального напрямку в доданій споживчій цінності продукту – 60%; тощо
Стратегічні	Унікальні технології та корпоративна культура	конкурентоспроможність продукції підприємства висока; конкурентноздатність підприємства вище середнього; висока гнучкість та оперативність системи управління тощо
Ключові	Кінцевий продукт практично не може бути відтворені конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок	Важка повторюваність (імітація майже неможлива)

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Як бачимо, підприємству доступні всі компетентності, зокрема професійні (висококвалізовані спеціалісти), рольові (стабільність виконання завдань), функціональні (виконання кожною підсистемою своїх функцій), стратегічні (унікальні технології та корпоративна культура) та ключові (кінцевий продукт

практично не може бути відтворений конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок).

Наступним етапом розглянемо корпоративну культуру підприємства (табл. 2.17).

Як бачимо з табл. 2.17, організаційна культура підприємства знаходиться на досить високому рівні. Підприємство має сформульовану філософію бізнесу та цінності. В ТДВ «БЗ «РЕМА» проголошена соціальна відповідальність бізнесу та моральні норми управління і поведінки.

Таблиця 2.17 – Наявність та коротка характеристика елементів організаційної культури ТДВ «БЗ «РЕМА»

№	Елементи організаційної культури	Наявність	Коротка характеристика
1	2	3	4
1	Сформульована філософія бізнесу, цінності	так	Якість: Використання високоякісних матеріалів та суворий контроль якості на всіх етапах виробництва. Інновації: Розробка нових продуктів та послуг, які відповідають потребам клієнтів. Надійність: Надання своєчасних та якісних поставок. Відповідальність: Дотримання екологічних норм та стандартів безпеки. Взаємоповага: Створення позитивної та інклюзивної робочої атмосфери.
2	Проголошена соціальна відповідальність бізнесу	так	Етика ведення бізнесу: Забезпечення дотримання всіх законів та етичних норм. Умови праці: Забезпечення безпечних та здорових умов праці, справедливої оплати праці та можливостей для розвитку працівників. Також підприємство щомісячно допомагає ЗСУ та донатить на потреби армії
3	Символіка підприємства:		
	Логотип	так	
	Герб	ні	
	Дизайн будівлі та внутрішніх приміщень	так	

	Фірмовий одяг	так	
4	Сформульовані моральні норми управління і поведінки:		
	Кодекс етичної поведінки	так	Всі працівники зобов'язані: Діяти чесно та добросовісно. Дотримуватися законів та правил. Поважати права та гідність інших людей. Уникати конфлікту інтересів. Захищати конфіденційну інформацію. Не брати участь у корупції або хабарництві. Забезпечувати безпечні та здорові умови праці. Захищати довкілля.

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4
	Внутрішні правила поведінки	так	Дотримуватися правил техніки безпеки. Повідомляти про небезпечні умови праці. Чесно заповнювати звіти про роботу. Поважати колег. Захищати конфіденційну інформацію.
	Інше	ні	
5	Міфологія (міфи, легенди, історії, анекдоти):		
	Про видатних людей	ні	
	Про події	так	Завод кожен місяць добровільно збирає співробітників на суботник, та після влаштовує пікнік.
	Про подолання кризових ситуацій	так	Під час коронавірусу нажаль, багато співробітників пішли з роботи (через стан здоров'я) або пішли з життя через вірус, підприємство мало велику нестачу кваліфікованих кадрів, але справились з цією ситуацією
	Про культурно-спортивні заходи	так	Підприємство раніш приймало участь в футбольних матчах між іншими заводами в місті
	Інше		
6	Тип організаційної структури управління (централізована, децентралізована)	так	Централізована
7	Тип комунікаційної системи (підпорядкування та звітність)	так	підпорядкування та звітність
8	Обряди, ритуали, церемонії, звичаї, традиції	так	Суботники, корпоративи

9	Критерії/показники заохочення працівників (система преміювання)	так	Система премій та бонусів
10	Процедура введення нових працівників у колектив: наставництво, навчання, інше	так	Новій людині дається наставник якій вчить азам його роботи

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Комплекс складових ефективності управління ТДВ «Бориславський завод Рема» включає: фінансово-економічну, техніко-технологічну, трудову, партнерську, іміджево-брендову, адміністративну та складову корпоративного управління. У табл. 2.18 подані характеристики складових ефективності управління підприємством, що покладені в основу оцінки.

Таблиця 2.18 – Характеристики складових ефективності управління ТДВ «Бориславський завод Рема»

Складові ефективності управління підприємствами	Змістова характеристика відповідних складових ефективності управління підприємствами	Діагностичні бізнес-індикатори
Фінансово-економічна	Відповідає фінансовому стану підприємства. Розкриває фінансово-економічний його стан.	Показники рентабельності, ділової активності, собівартості тощо.
Техніко-технологічна	Відображається наявністю та масштабами підприємства земельно-майнових комплексів, будівель, споруд, обладнання, устаткування, технологій тощо.	Коефіцієнт оновлення та виведення основних засобів, фондоддача, тощо.
Трудова	Розкриває привабливість підприємства для його діючих і потенційних працівників через рівень заробітної плати, створених умов праці, соціальних пакетів тощо.	Рівень основної і додаткової заробітної плати тощо
Партнерська	Засвідчує рівень налагодженості й історію взаємовідносин із постачальниками, споживачами, банкам, транспортними страховими організаціями, державними органами влади.	Обсяги кредитування, безнадійна дебіторська заборгованість тощо.
Іміджево-брендова	Характеризує наявність у підприємства розкрученого бренду, торговельної марки, сформованого іміджу на ринку.	Вартість гудвілу, балансова вартість нематеріальних активів тощо.

Продуктова	Відображена унікальною продукцією, висока конкурентність продукції, що виготовляється на різних етапах технологічного циклу.	Ціна продукції, якість продукції, експлуатаційні характеристики тощо.
Адміністративна	Демонструє організаційно-правову форму підприємства, професійний склад апарату управління.	Кваліфікаційний рівень менеджерів різних рівнів управління тощо.
Корпоративного управління	Відображає наявність і дотримання в компанії принципів корпоративного управління.	Адміністративні витрати, транзакційні витрати, рентабельність інвестиційної діяльності тощо.

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Діагностика оцінки ефективності управління базується на поєднанні кількісних показників та якісних (лінгвістичних) оцінок, а також за умов використання теорії нечітких множин. Відповідно, з метою усунення зазначених недоліків пропонується використовувати два підходи до оцінки:

1. Лінгвістичний підхід для якісної оцінки управління.
2. Нечітко-множинний підхід для кількісної оцінки ефективності управління.

Їхнє поєднання в єдину систему інтегральної оціни ефективності управління підприємствами дозволить створити передумови для визначення критичних точок розвитку та ідентифікації й усунення вад розвитку управління підприємствами.

Для оцінки ефективності управління ТДВ «Бориславський завод Рема» на засадах лінгвістичного підходу в якості експертів були обрані фахівці підприємства, а саме, генеральний директор, головний економіст, бухгалтер і головний інженер. Дані спеціалісти мають вичерпну інформацію для якісної оцінки ефективності управління і можуть об'єктивно її оцінити (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Визначення вагомості складових ефективності управління ТДВ
«Бориславський завод Рема»

>

Складові	Фінансово-економічна	Техніко-технологічна	Трудова	Партнерська	Іміджево-брендова	Товарна	Адміністративна	Корпоративного управління	$E1_{ij}$ – частота переважання параметра в стрічці над параметрами у стовпцях
Фінансово-економічна	X	1	3	1	5	6	1	1	4
Техніко-технологічна	-	X	3	2	5	6	7	2	2
Трудова	-	-	X	3	3	6	3	3	4
Партнерська	-	-	-	X	5	4	4	8	1
Іміджево-брендова	-	-	-	-	X	5	7	8	1
Товарна	-	-	-	-	-	X	6	6	2
Адміністративна	-	-	-	-	-	-	X	7	1
Корпоративного управління	-	-	-	-	-	-	-	X	-
$E2_{ij}$ – частота переважання параметра у стовпцях над параметрами в стрічці	-	0	2	0	3	3	2	2	-

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Для інтерпретації отриманих результатів стосовно рівня ефективності управління доцільно використовувати табл. 2.20, що дасть змогу достатньо об'єктивно і швидко визначити параметри ефективності управління за істотними характеристиками її складових. Під час оцінки ефективності управління зацікавленими сторонами (власниками, керівниками, інвесторами) існує загроза завищення отриманих результатів та їхньої певної необ'єктивності. Це пояснюється прагненням цих суб'єктів діагностики залучити зовнішнього інвестора й додаткові фінансові ресурси. Окрім того запропонований підхід допомагає інвесторам зосередити увагу на складових ефективності управління, які викликають найбільший інтерес. Як засвідчує практика, пріоритетними критеріями інвестування капіталу в підприємства є технологічна та продуктова привабливість.

Таблиця 2.20 – Результат визначення вагомості складових для оцінки ефективності управління

Складові	$E1_{ij}$	$E2_{ij}$	$E8_{ij}$ – сукупна частота переваг	E_{ij} – вагомість показників	Рейтинг показників
Фінансово-економічна	4	-	4	0,148	3

Техніко-технологічна	2	0	2	0,074	6
Соціальна	4	2	6	0,222	1
Партнерська	1	0	1	0,037	8
Іміджево-брендова	1	3	4	0,148	3
Товарна	2	3	5	0,185	2
Адміністративна	1	2	3	0,111	5
Корпоративного управління	-	2	2	0,074	6
Сума	15	12	27	1	-

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Результати якісної узагальненої оцінки ефективності управління з урахуванням вагомості складових на ТДВ «Бориславський завод Рема» показані в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Якісна узагальнена оцінка ефективності управління ТДВ «Бориславський завод Рема» та її інтерпретація за шкалою Харрінгтона на засадах лінгвістичного підходу за 2019-2023 роки

Підприємство	2019	2020	2021	2022	2023
ТДВ «БЗ «РЕМА»	0,51	0,52	0,45	0,52	0,47
Лінгвістичні оцінки для діагностики станів	задовільна				

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Аналіз показав, що на ТДВ «Бориславський завод Рема» задовільний стан якісної оцінки ефективності управління, а отже потребує вдосконалення.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТДВ «БЗ «РЕМА» – широкопрофільне підприємство, що спеціалізується на виробництві різноманітної продукції серійного виробництва, а також під замовлення, для багатьох секторів промисловості в Україні та за її межами.

За результатами проведеного аналізу, ТДВ «Бориславський завод Рема» можна надати наступні рекомендації: оптимізувати структуру капіталу шляхом реструктуризації кредиторської заборгованості, залученням додаткових інвестицій

тощо; збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції; забезпечити економію матеріальних та трудових ресурсів шляхом нормування витрат або інших заходів; за підсумками діяльності отримати прибуток. Цього можна досягти як за рахунок скорочення витрат та збільшення доходів від реалізації, так і шляхом запровадження інноваційних рішень та проектів.

Аналіз показав, що на ТДВ «Бориславський завод Рема» задовільний стан якісної оцінки ефективності управління, а отже потребує вдосконалення.

Звісно, в умовах війни це буде складно, але рекомендуємо керівному апарату ТДВ «Бориславський завод Рема» звернути увагу на фінансовий стан підприємства та прикласти зусилля для зміцнення його фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НА ТДВ «БЗ «РЕМА»

3.1 Концептуальний підхід до формування ключових показників ефективності на підприємстві ТДВ «БЗ «РЕМА»

Сьогодні багато керівників компаній не в змозі здійснювати ефективне управління, використовуючи наявні у них в організаціях традиційні системи оцінки результатів діяльності, оскільки вони не бачать зв'язку між планами, виконанням, результатом та мотивацією. Статичні показники показують лише наслідок якихось кореневих причин, і якщо їх не знайти, то прийняті управлінські рішення щодо проведення організаційних змін можуть дати лише короткостроковий позитивний ефект. Особливо важливим це є для швидко зростаючих компаній, оскільки чим швидше вона зростає, тим більше керівництво втрачає контроль над бізнес-процесами в ній. Система КРІ дозволяє за допомогою кількісно вимірюваних і надійних в оцінці показників підвищити керованість організацією на основі виявлених причинно-наслідкових зв'язків та узгодженості дій різних структурних підрозділів зі стратегічними пріоритетами розвитку компанії [23].

Найчастіше систему КРІ розглядають в контексті налагодження ефективної мотивації працівників, оскільки будь-яка система мотивації повинна бути спрямована на пошук взаємозв'язків цілей підприємства та працівників компанії, ефективність яких можлива лише за умови, коли працівники чітко усвідомлюють цілі підприємства й розуміють можливість впливати як на їх досягнення, так і на свій дохід. Проте, на нашу думку, не варто обмежувати її використання лише у системі мотивації, оскільки вона безпосередньо має відношення і до формулювання та каскадування цілей організації (функція планування), перегляду та оптимізації організаційної структури (функція організування), оперативного контролю

основних індикаторів досягнення цілей компанії на прийняття рішень щодо здійснення управлінських впливів (функція регулювання та контролювання). На цій підставі можемо стверджувати, про можливість покладання цієї технології у концепцію побудови системи менеджменту організації на ТДВ «БЗ «РЕМА» (рис. 3.1). Такий підхід, на нашу думку, дозволить системно підійти до побудови концепції управління на засадах КРІ [23].

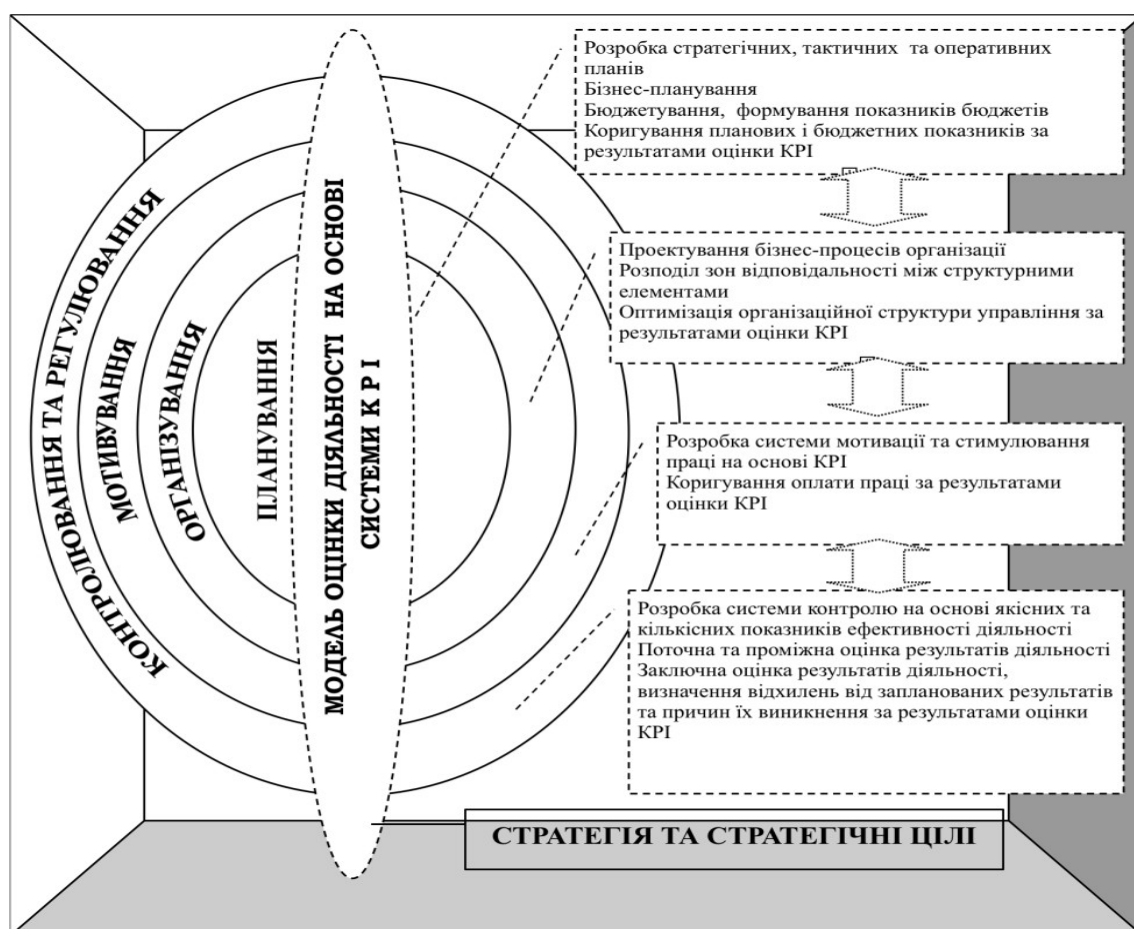


Рисунок 3.1 – Концептуальний підхід побудови системи управління на засадах КРІ

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Перш ніж перейти до технології побудови системи та ідентифікації ключових показників ефективності варто визначити вимоги та обмеження щодо її впровадження. При цьому доцільно їх розділити на вимоги до організації, що

впроваджує систему КРІ та власне вимоги до самих показників КРІ (рис. 3.2)

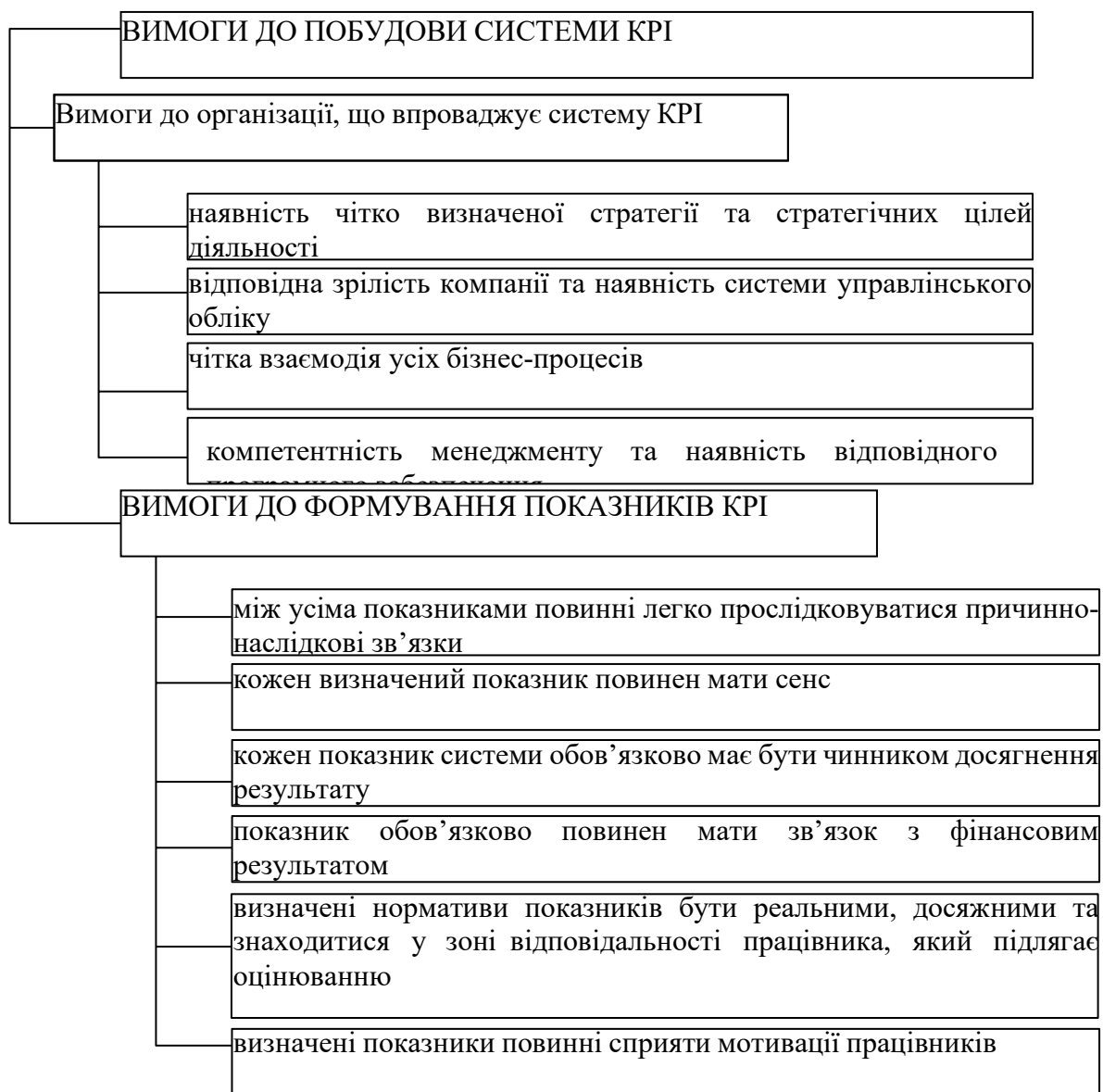


Рисунок 3.2 – Вимоги до побудови системи КРІ на ТДВ «БЗ «РЕМА»

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Перш ніж використовувати збалансовану систему показників, спочатку необхідно з'ясувати, якими є критичні показники ефективності в організації. Девід Парментер зазначає [16], що найчастіше організації застосовують неправильні параметри своєї діяльності, багато показників вони помилково вважають ключовими показниками ефективності. Це відбувається через те, що існують три

типи показників ефективності діяльності організації. Щоб вірно визначити, які з показників є ключовими, Девід Парментер виділив сім характеристик KPI:

- нефінансовий характер показників;
- досить часте їх відстеження (наприклад, щодня або щогодини);
- вимагають втручання топ-менеджерів;
- вимагають розуміння та адекватних коригувальних дій всього персоналу;
- передбачають відповідальність конкретної особи чи команди;
- мають значний вплив на ключові фактори успіху (КФУ) (наприклад, впливають на найбільш суттєві критичні фактори успіху та більш ніж на одну складову збалансованої системи показників);
- надають позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі інші показники діяльності організації).

KPI відносяться до засобів, що використовуються організацією для оцінки її ефективності, тоді як ЗСП (збалансована система показників) використовується для визначення та реалізації стратегії. Отже, ЗСП акцентується на стратегічному управлінні, а KPI на оперативному.

KPI – це інструменти, які дозволяють зрозуміти причинно-наслідковий зв'язок між цілями продуктивності та драйверами продуктивності. BSC – це інструмент стратегічного управління, корисний для реалізації стратегії та її переформулювання, коли погані результати оцінюються у системі показників. В результаті, KPI використовує BSC у загальному процесі моніторингу та коригування стратегії компанії [23].

Для того щоб вимірювати ефективність вирішення кожного завдання, яке увійде до стратегічної карти, потрібні ключові показники ефективності (KPI) або правильніше буде назвати їх «ключові показники результату діяльності».

KPI є по суті вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів та роботи кожного окремого співробітника. Для

кожного завдання, що входить до стратегічної карти, визначаються свої ключові показники, якими вимірюватиметься ефективність розв'язання цього завдання.

Усі завдання, що увійшли до стратегічної карти, є необхідними і достатніми для того, щоб досягти необхідного цільового результату. Тому система цільових показників, що відбиває ефективність вирішення цих завдань, і називається збалансованою. ССП може реалізуватися лише через грамотно складені КРІ, які є невід'ємною частиною системи [23].

У результаті ми отримуємо таке: компанія повинна мати дві системи показників. Одна з них відображає модель підприємства та дозволяє керувати операційною діяльністю-система КРІ. Інша відбиває модель стратегії і служить управління діяльністю інвестиційної, тобто розвитком компанії – ЗСП.

Організаційні та ключові завдання впровадження ключових показників на ТДВ «БЗ «РЕМА»:

- 1) формулювання стратегії організації, стратегія має бути чітко викладена письмово (при розробці стратегії обов'язково вказати ключові фактори успіху організації);
- 2) розробка системи збалансованих показників для реалізації стратегії організації; вибір системи ключових показників кожної з перспектив ЗСП;
- 3) визначення ключових показників ефективності для оцінки діяльності кожного підрозділу та співробітника організації, складання регламенту про систему КРІ;
- 4) побудова системи мотивації з урахуванням КРІ;
- 5) впровадження автоматизованої інформаційної системи для збору та аналізу інформації щодо КРІ, введення інформації в систему;
- 6) контроль виконання стратегії: оцінка діяльності організації в цілому, підрозділів та співробітників, контроль виконання КРІ, перегляд та коригування КРІ при необхідності відповідно до регламенту.

Систему КРІ на ТДВ «БЗ «РЕМА» можна запровадити як за допомогою консультантів, так і самостійно. Якщо система КРІ впроваджується самостійно, необхідно звільнити співробітників, зайнятих у цьому проекті частково чи

повністю від виконання деяких обов'язків хоча б на час проекту. Інакше з великою ймовірністю організація не впорається з завданням впровадження системи КРІ і виникатимуть конфлікти.

За виконання своїх обов'язків співробітник отримує оклад. Потрібно намагатися виділяти такі КРІ, які відображають фінальний результат за тим чи іншим процесом чи проектом і пов'язані зі стратегічними цілями бізнесу.

Для досягнення поставлених цілей система КРІ повинна бути лаконічною, компактною, націленою на результат тощо. При цьому важливо розуміти, що основну роль відіграє не тільки розробка і формування системи КРІ, а й грамотне її застосування. Основні помилки впровадження системи КРІ полягають у такому (рис. 3.3).

Основні помилки впровадження КРІ в систему управління організацією	
	Не коректно визначені цілі та засоби їх досягнення
	Показники КРІ не пов'язані із досягненням цілей та не забезпечують їх досягнення
	Не визначено відповідальних за досягнення цілей
	Показники КРІ не інтегровані у загальну систему планування та обліку, є трудомісткими та не зрозумілими
	Занадто велика кількість показників КРІ, що унеможливає доцільність їх застосування з точки зору складності відстеження зв'язків між ними
	Не можливість визначення показників КРІ внаслідок відсутності необхідної інформації в системі обліку
	Не достовірність та реформованість інформації, яка використовується для визначення показників КРІ
	Розроблена система показників КРІ не є цілісною та не використовується в системі управління компанією як складова

Рисунок 3.3 – Основні помилки впровадження КРІ в систему управління організацією

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Отже, КРІ уможливлює оцінку ефективності, а відповідно, озброює керівництво ТДВ «БЗ «РЕМА» інструментом, що дозволяє визначити, наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних або тактичних цілей. Персонал, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, має можливість порівняти підсумки з ключовими показниками і оцінити реальну ефективність свого внеску в справу досягнення цілей [9].

3.2 Алгоритм імплементації ключових показників ефективності в систему управління діяльністю підприємства

Розробка збалансованої системи показників на ТДВ «БЗ «РЕМА» повинна починатися з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухвалені стратегії. Для визначення завдань необхідно вибрати головну мету, якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки.

Фінансові показники оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення підприємства. Досягнення таких цілей як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення економічної доданої вартості оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів.

Як уже зазначалось, КРІ є складовою збалансованої системи показників. Вибір показників на ТДВ «БЗ «РЕМА» здійснюється з урахуванням можливостей подальшого збору необхідної інформації для розрахунків та контролю.

Збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток діяльності підприємства у наступних сферах (рис. 3.4).

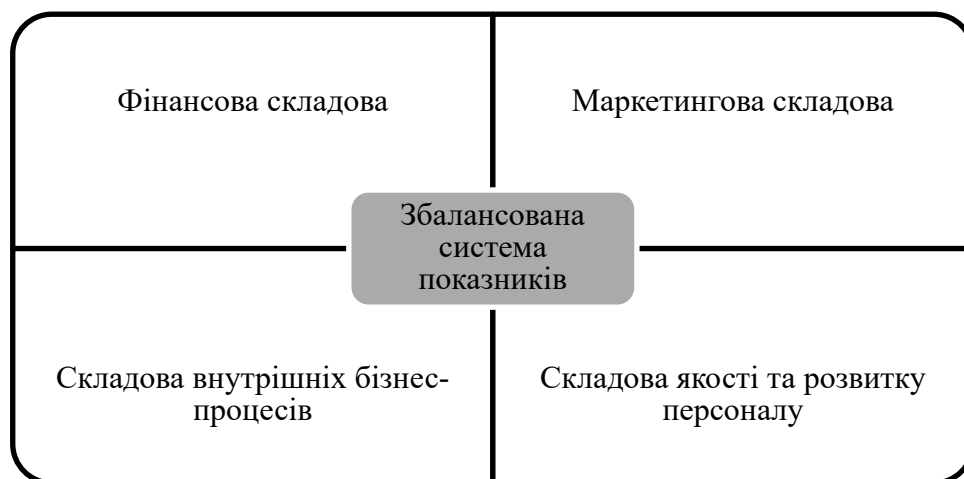


Рисунок 3.4 – Збалансована система показників для ТДВ «БЗ «РЕМА»

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Система збалансованих показників дозволить ТДВ «БЗ «РЕМА»:

- пов’язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв’язків між ними та підвищити ефективність функціонування підприємства;
- враховувати основні аспекти діяльності підприємства, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;
- перевести цілі, поставлені перед підприємством, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для всіх співробітників;
- виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства;
- графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємства;
- ініціювати позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження BSC;

Збалансованість системи показників полягає в дії механізму взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами. Структура системи КРІ визначається залежно від стратегії компанії, а також від мети впровадження системи КРІ на підприємстві. Для кожної виробленої стратегічної мети розробляються свої ключові показники діяльності. На рис. 3.5 наведено основні етапи побудови системи управління на засадах КРІ з урахуванням цільового підходу.

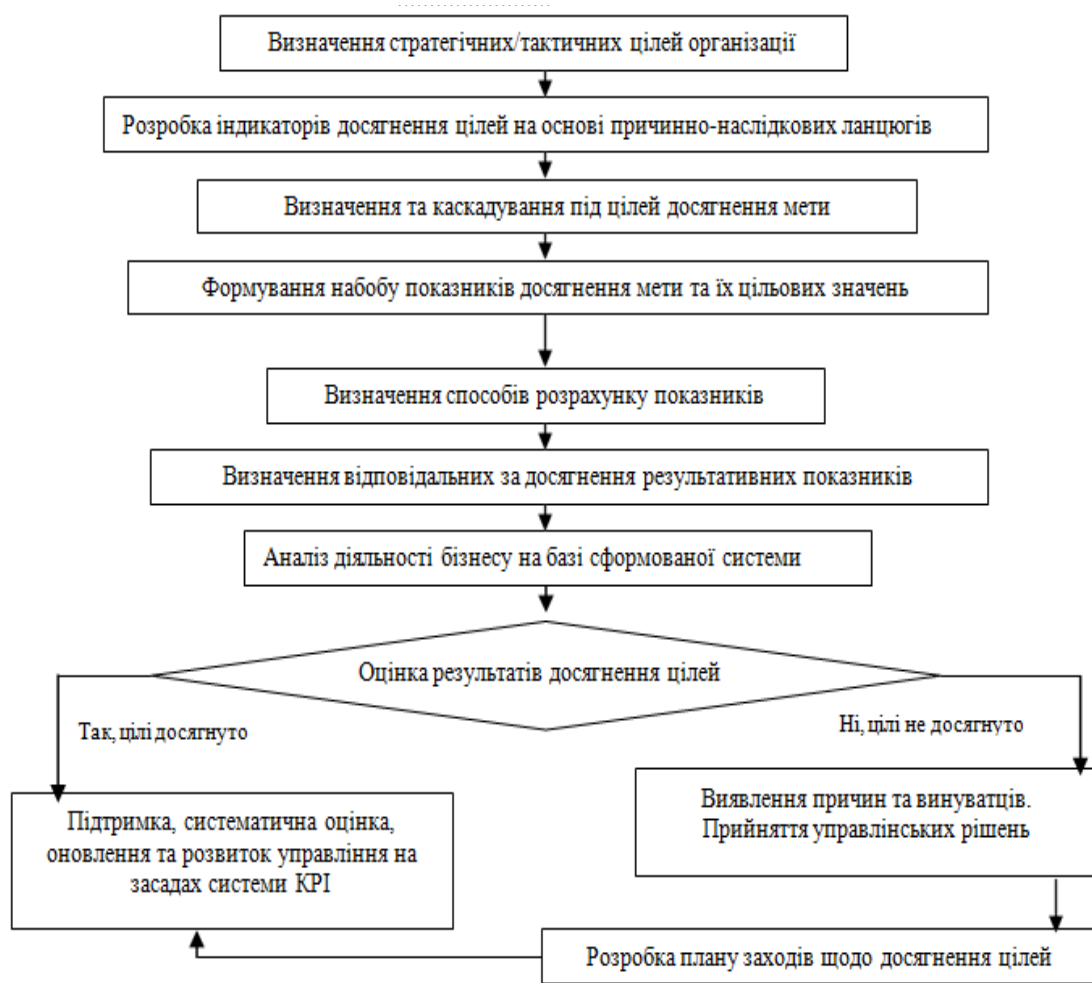


Рисунок 3.5 – Послідовність побудови системи управління ТДВ «БЗ «РЕМА» на засадах КРІ

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Розробка та впровадження КРІ на практиці складний та витратний процес, який, як правило, займає від двох до шести місяців залежно від складності проекту та включає декілька етапів:

Етап 1. Визначення ключового показника бізнесу (KPI-I рівня).

У процесі аналізу стратегічних планів підприємства визначається ключовий показник бізнесу, тобто це оцифрована стратегічна мета компанії та KPI-I рівня, що характеризують внесок окремих напрямів та сегментів бізнесу у досягнення ключового показника.

Етап 2. Деталізація KPI-I рівня до KPI-II рівня відповідно до фінансової структури. KPI-I рівня деталізуються до KPI-II-го рівня-показників, відповідальність за які можна закріпити за окремими підрозділами та посадовими особами.

Етап 3. Розробка методики розрахунку KPI. Прописується алгоритм розрахунку KPI та показників звітності у логіці бюджетного плану рахунків та рахунків управлінського обліку. Визначається періодичність надання KPI.

Етап 4. Внесення змін до регламентних документів компанії. У тому числі документи, що регламентують ведення управлінського обліку та надання управлінської звітності в компанії.

Етап 5. Адаптація KPI до існуючої системи управління, бюджетування та мотивації. Рекомендації щодо порядку прийняття ключових рішень у компанії на основі виділених KPI, рекомендації щодо мотиваційних схем для менеджменту та співробітників, що дозволяють залучити персонал до активної роботи з KPI.

Пропонований в цьому дослідженні проєкт з розробки ключових показників діяльності заснований саме на застосування KPI у формуванні системи мотивації персоналу на ТДВ «БЗ «РЕМА», представлений в роботі, та складається з декількох етапів будівництва системи мотивації на основі KPI на підприємстві.

Вибір етапів та його тривалість визначається керівництвом ТДВ «БЗ «РЕМА».

Ми пропонуємо наступну логічну послідовність кроків:

Етап 1. Визначення стратегії та стратегічних цілей організації в цілому та підрозділів. Декомпозиція стратегічних цілей шляхом складання стратегічної карти організації та підрозділів до цілей, закріплених за кожною посадою.

Етап 2. Визначення KPI для кожної посади та ваги KPI.

Етап 3. Розрахунок шкали значень КРІ (нормативних, нижче нормативу, понад норматив) на релевантний період виходячи з поставлених цілей, статичних даних, фотографій робочого дня, продуктивності обладнання, галузевих нормативів, стомлюваності, тривалості робочого дня, умов праці та інших специфічних факторів, властивих конкретному виду робіт.

Етап 4. Розробка системи оплати праці з урахуванням КРІ. Визначення постійної частини оплати та змінної, бонусів за перевиконання нормативних (планових) значень. Визначення діапазонів значень змінної частини оплати праці.

Етап 5. Тестовий розрахунок заробітної плати на основі даних за попередні періоди. Доведення до персоналу нового підходу до розрахунку заробітної плати на основі КРІ, пояснення формул, що використовуються для розрахунків. Коригування діапазонів значень, ваг КРІ за потреби. Перехідний період до нової системи оплати праці може тривати приблизно 3 місяці. У цьому періоді розрахунки заробітної плати ведеться паралельно і за старою системою і за КРІ.

Етап 6. Експериментальне запровадження нового підходу до оплати праці на прикладі одного з підрозділів (відділів). Внесення коректив за наслідками експерименту.

Етап 7. Навчання, пояснення, підготовка персоналу та запровадження в організації системи оплати праці на основі КРІ. Складання додаткових угод до трудового договору (ефективних контрактів) із співробітниками. Підписання ефективних контрактів (на 1 рік) із таблицею КРІ та зазначенням цільових значень.

Доцільно порекомендувати закладати в КРІ лише амбітні цілі. Як правило, на практиці поділяються поняття базового плану та мети. Базовий план (нормативні значення) – це природні очікування результатів, мета – досягнення амбітних показників. Отже, збільшення виручки пропорційно динаміці розширення ринку буде базовим планом, тоді як темпи зростання виручки, випереджаючий розвиток ринку – цільовим планом. Саме для цього сценарію встановлюються КПЕ. Для виконання регулярних (базових) завдань передбачено стандартну винагороду у вигляді зарплати та/або відсотка від результату.

Сума окремих КРІ співробітників та підрозділів має бути більшою за загальні КРІ організації.

Важливим етапом на шляху побудови системи мотивації на основі КРІ є визначення шкали залежності розміру бонусу від обсягу виконаного показника. Співробітники не повинні преміюватись за виконання 20–30% від мети, або можуть преміюватись з мінімальною винагородою. Лінійна залежність бонусу без нижнього ліміту виконання може негативно вплинути на мотивації співробітників у досягненні цільового показника.

ТДВ «БЗ «РЕМА» є виробничим підприємством, тому розробимо систему ключових показників діяльності виробничого персоналу. Для виробничого персоналу ми обрали саме 5 показників, так як за правилом «10/80/10» один працівник повинен мати не більше 10 показників, через те, що робітник буде зайнятий плануванням та не зможе вчасно виконувати завдання.

Також, відповідно до принципів КРІ – управління та контролю, необхідно обрати показники, які можливо розрахувати у кількісному вигляді, вони будуть зрозумілі працівнику та об'єктивні. КРІ для виробничого персоналу представлений у табл. 3.1

Ключові показники ефективності	Система виміру
Кількість виготовленої продукції	План/факт (відношення плану виготовлення до факту)
Кількість бракованої продукції	План/факт (відношення плану бракованої продукції до факту)
Гарантійне обслуговування	План/факт (відношення плану кількості проведення гарантійного обслуговування до факту)
Кількість продукції, яка пройшла державну експертизу	План/факт (відношення плану продукції, яка отримала пробу до факту)
Ведення технічної звітності	План/факт (відношення плану заповнення технічної звітності до факту)

Таблиця 3.1 – КРІ для виробничого персоналу ТДВ «БЗ «РЕМА»

Джерело: складено автором

Оцінюючи світову практику, недоцільно розраховувати за ключовими показниками діяльності всю заробітну плату. Тому що, працівник має мати певні соціальні гарантії та розраховувати свої витрати відносно стабільної плати. Також, робітники негативно та з недовірою відносяться до компаній, які можуть за їх

роботу взагалі нічого не заплатити. Для ТДВ «БЗ «РЕМА» ми візьмемо мінімальну заробітну плату встановлену на 2024 рік – 7100 грн. Інші надбавки мають розраховуватись з огляду на досягнення за місяць.

Планове значення для усіх показників 90-100%. Розрахунки ведуться у відсотках, для більшої гнучкості розробленої системи та можливості її застосування до різних професій на виробництві. Кожен ключовий показник діяльності має бути розрахований, визначений до нього коефіцієнт важливості для підприємства та етапи виконання у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – КРІ по коефіцієнту кількість виготовленої продукції для виробничих працівників ТДВ «БЗ «РЕМА»

Коефіцієнт	Значення	Коефіцієнт виконання плану	Вага коефіцієнту
Кількість виготовленої продукції	Виконання плану менше 50%	0,2	30 %
	Виконання плану 51-89%	0,5	
	Виконання плану 90-100%	1	
	Виконання плану 101-120%	1,2	
	Виконання плану більше 120%	1,5	

Джерело: складено автором

Проведемо розрахунок:

– мінімальне значення КРІ:

$$\text{КРІ}_{\text{ВП}} = 7100 \times 0,2 \times 0,3 = 426 \text{ грн.}$$

максимальне значення:

$$\text{КРІ}_{\text{ВП}} = 7100 \times 1,5 \times 0,3 = 3195 \text{ грн.}$$

Отже, за КРІ по коефіцієнту кількість виготовленої продукції для виробничих працівників ТДВ «БЗ «РЕМА» працівник зможе отримати від 426 до 3195 грн. Тобто, є мотивація для збільшення виготовлення продукції та більш ефективному використанні робочого часу.

Для того, щоб працівник не тільки більше виготовляв виробів, а й працював над їх якістю доцільно ввести показник браку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – КРІ по коефіцієнту бракованої продукції для виробничих працівників ТДВ «БЗ «РЕМА»

Коефіцієнт	Значення	Коефіцієнт виконання плану	Вага коефіцієнту
Кількість бракованої продукції	Виконання плану менше 50%	1,5	30 %
	Виконання плану 51-89%	1,2	
	Виконання плану 90-100%	1	
	Виконання плану 101-120%	0,5	
	Виконання плану більше 120%	0,2	

Джерело: складено автором

Отже, в даному коефіцієнті ми бачимо тенденцію до збільшення виплат, якщо отримане значення браку менше. Даний показник має таке саме значення, як і коефіцієнт виготовленої продукції, так як підприємству потрібне збільшення продукції, але не за рахунок зменшення якості та втрати сировини.

Наступний показник характеризує ведення технічної звітності (табл. 3.4). Для більшості працівників ТДВ «БЗ «РЕМА» ця робота не приносить задоволення та не виконується належним чином. Саме тому, доцільно розробити заохочення за правдивість та вчасність подання документації.

Таблиця 3.4 – КРІ по заповненню технічної звітності для виробничих працівників ТДВ «БЗ «РЕМА»

Коефіцієнт	Значення	Коефіцієнт виконання плану	Вага коефіцієнту
Ведення технічної звітності	Виконання плану менше 50%	0,2	10 %
	Виконання плану 51-89%	0,5	
	Виконання плану 90-100%	1	
	Виконання плану 101-120%	1,2	
	Виконання плану більше 120%	1,5	

Джерело: складено автором

Проведемо розрахунок:

– мінімальне значення КРІ:

$$КРІ_{ТД} = 7100 \times 0,2 \times 0,1 = 142 \text{ грн.}$$

максимальне значення:

$$КРІ_{ТД} = 7100 \times 1,5 \times 0,1 = 1065 \text{ грн.}$$

Отже, за КРІ по коефіцієнту заповненню технічної звітності для виробничих працівників ТДВ «БЗ «РЕМА» працівник зможе отримати від 142 до 1065 грн. Тобто, працівники, отримують стимул працювати краще та більш ефективно.

В 2023 році середньомісячна заробітна плата виробничого працівника становила 7500 грн. та не залежала від успіхів та ефективності працівника. При запропонованій системі, працівник при виконанні 100% плану буде вже отримувати 12000 грн.

Якщо працівник буде працювати більш ефективно, зменшить кількість бракованої продукції, то його заробітна плата відповідно збільшиться.

Для ТДВ «БЗ «РЕМА» дана система є беззаперечно позитивною, адже компанія постійно втрачає кошти від браку продукції і зменшення лояльності покупців до бренду через невідповідне гарантійне забезпечення.

Отже, запропонована система є зваженою, враховує 5 показників для кожного працівника вони є різні. Робітники зможуть легко запам'ятати та усвідомити свої обов'язки та функції. Дана система є гнучкою, адже запропоновані розрахунки ведуться у відсотках і ТДВ «БЗ «РЕМА» зможе змінювати показники відповідно до сезонності, економічної ситуації у країні та власної фінансової стійкості.

Крім виробничого персоналу, доцільним буде розробка КРІ для адміністративного персоналу. У табл. 3.5 наведено приклад побудови схеми мотивації за кількісними ключовими показниками ефективності для комерційного директора ТДВ «БЗ «РЕМА».

Таблиця 3.5 – Схема мотивації співробітника ТДВ «БЗ «РЕМА» за кількісним КРІ

Співробітник	Сидоренко М.О.
Посада	Комерційний директор
Період оцінки	1 квартал 2025 р.
Опис КРІ	Цільовий план з продажу продукту А

Показник	прибуток від продажів товару А, обсягом Х грн. за бухгалтерською звітності 1 кв. 2025 р.				
Відсоток виконання цільового плану	0-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Винагорода від максимального бонусу	0%	10%	40%	70%	100%

Джерело: складено автором

Тож, виходячи з запропонованої схеми, якщо співробітник Сидоренко М.О. виконав план з продажу продукту А на 83%, його бонус складе 70% від максимально можливого.

Крім того, в якості рекомендації ТДВ «БЗ «РЕМА» пропонуємо для мотивування співробітників також виділити наступні ключові показники діяльності: основні («жорсткі») показники (розмір бонусу залежить від значень показників цієї групи): рентабельність фінансових активів; оборотність коштів; коефіцієнт ліквідності; обсяг касових розривів (сума невиконаних зобов'язань, помножена на час прострочення їхнього виконання). Обмежувальні («м'які») показники (бонус не виплачуватиметься, якщо значення цих показників вийдуть за деякі встановлені рамки): сума пені та штрафів з податків; відхилення фактичних показників виконання видаткової частини бюджету від планових (з урахуванням оперативних корегування бюджету) тощо.

3.3 Прогнозне оцінювання ключових показників ефективності управління підприємством ТДВ «БЗ «РЕМА»

Для ТДВ «БЗ «РЕМА» стратегія може бути сформульована таким чином: досягти росту вартості підприємства та лідируючих позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, задовольняти попит споживачів якісною продукцією за рахунок безперервного технологічного, інформаційного та інтелектуального вдосконалення. Це дасть змогу власникам підприємства отримувати прибуток, а

персоналу підприємства – гідну винагороду, що спонукатиме до реалізації професійного та творчого потенціалу.

Прогнозне оцінювання ТДВ «БЗ «РЕМА» проведемо за наступними взаємозв'язаними індикаторами діяльності в рамках чотирьох основних перспектив:

- орієнтація на споживача, споживчий аспект (The Customer Perspective);
- внутрішньо-фірмові процеси, внутрішні бізнес- процеси (The Business Process Perspective);
- навчання працівників та перспективи зростання (The Learning and Growth Perspective);
- фінансовий аспект (The Financial Perspective) [14, с. 160].

Виберемо ті ключові показники, які найбільшою мірою відповідають конкретним потребам ТДВ «БЗ «РЕМА» і тим обставинам, в яких воно перебуває. Перелік показників, що характеризують рівень розвитку підприємства для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток представлено у Додатку Б.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули (3.1) [6]:

$$I_{pn} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \quad (3.1)$$

де I_{pn} – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою (3.2) [6]:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{K_j}{E_j} \times B_j \right) \quad (3.2)$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

V_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень ключових показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані ТДВ «БЗ «РЕМА». Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Проте певні дані є конфіденційною інформацією, тому деякі показники були розраховані на підставі умовних даних. Значення параметрів, оптимальні величини яких не встановлені, а також тих, які важко виразити кількісно, оцінені експертним чином за допомогою бальної шкали.

Результати діагностики досліджуваного підприємства за 3 квартали 2024 року та розраховані інтегральні показники наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Ключові показники рівня розвитку ТДВ «БЗ «РЕМА» за 3 квартали 2024 рр.

Показники	3 кв. 2024 р.		Ваговий коефіцієнт	Зважене значення за 3 кв. 2024 р.	
	План	Факт		План	Факт
Фінанси					
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,5	0,605	0,3	0,150	0,182
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,6	1,502	0,25	0,400	0,375

Продовження табл 3.6

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,5	0,621	0,2	0,100	0,124
---	-----	-------	-----	-------	-------

Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	30,0	33,50	0,25	7,500	8,375
Інтегральний показник (Іпф)			1	8,150	9,056
Клієнти					
Частка ринку продукції, од	0,30	0,265	0,4	0,120	0,106
Частка експорту, од	0,45	0,413	0,3	0,135	0,124
Кількість скарг	3	3	0,1	0,3	0,3
Своєчасність поставок	8	9	0,2	1,6	1,8
Інтегральний показник (Іпк)			1	2,155	2,330
Внутрішні бізнес-процеси					
Собівартість реалізованої продукції, млрд.. грн.	5,700	5,751	0,3	1,710	1,725
Випуск продукції в порівняних цінах, млрд. грн.	6,955	6,978	0,22	1,530	1,535
Фондовіддача, грн.	3,0	2,19	0,15	0,450	0,329
Технічна озброєність виробничого персоналу, млн. грн.	1,5	1,567	0,18	0,270	0,282
Розробка та випуск нової продукції, млрд.. грн.	0,1	0,1	0,15	0,015	0,015
Інтегральний показник (Іпвбп)			1	3,975	3,886
Навчання та розвиток					
Коефіцієнт плинності робочої сили	0,02	0,033	0,12	0,002	0,004
Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,98	0,95	0,27	0,265	0,257
Продуктивність праці, млн. грн.	2,0	2,210	0,2	0,400	0,442
Рівень мотивації	5	5	0,16	0,800	0,800
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,75	0,78	0,25	0,188	0,195
Інтегральний показник (Іпнр)			1	1,655	1,698

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Провівши розрахунки бачимо, що по складниках розвитку підприємства фінанси, навчання та розвиток і клієнти фактичні інтегральні показники вищі від запланованих. Натомість по напрямку розвитку внутрішні бізнес-процеси ситуація протилежна.

Для наочності відобразимо ключові показники розвитку підприємства на рис. 3.6.

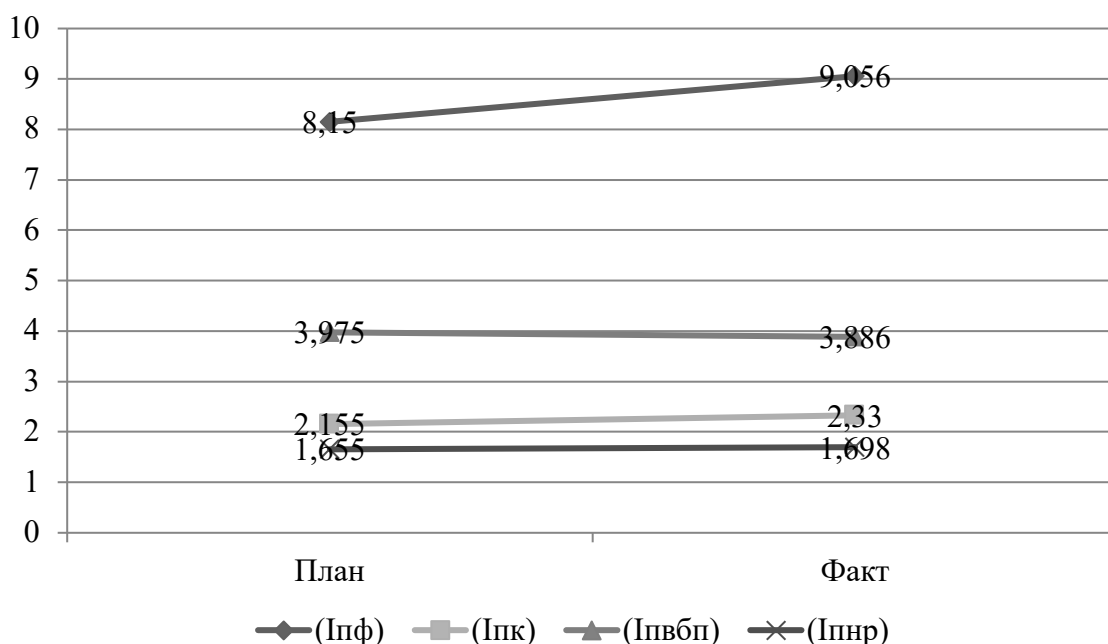


Рисунок 3.6 – Інтегральні показники рівня розвитку ТДВ «БЗ «РЕМА» за окремими складовими

Джерело: побудовано автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Отримані результати узагальнено в табл. 3.7.

З табл. 3.7 можна зробити висновок, що індикатор комплексного розвитку підприємства на 6,5% більше від запланованого. Така позитивна динаміка була досягнута за рахунок зростання інтегральних показників розвитку за напрямком фінанси на 11,1%, за напрямком клієнти на 8,1% та напрямком навчання та розвиток на 2,6%. При цьому негативний вплив на розвиток має напрямок внутрішні бізнес-процеси, який менше планового на 2,2%.

Таблиця 3.7 – Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку ТДВ «БЗ «РЕМА»

Показники	3 кв. 2024 р.		Відхилення від плану	
	План	Факт	абсолютне, +/-	відносне, %
Інтегральний показник розвитку напрямку «Фінанси»	8,150	9,056	0,906	11,1
Інтегральний показник розвитку напрямку «Клієнти»	2,155	2,330	0,175	8,1
Інтегральний показник розвитку напрямку «Внутрішні бізнес-процеси»	3,975	3,886	-0,089	-2,2

Продовження табл.3.7

Інтегральний показник розвитку напрямку «Навчання та розвиток»	1,655	1,698	0,043	2,6
Індикатор комплексного стратегічного розвитку	3,984	4,242	0,258	6,5

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Проведений аналіз ключових показників рівня розвитку ТДВ «БЗ «РЕМА» дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства. Отримані результати дослідження показують, що підприємство досить вдало розвивається. Однак якщо підприємство у своїй діяльності буде враховувати ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

Невід'ємною складовою частиною стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку [20].

За рахунок впровадження системи КРІ для мотивації персоналу, розглянутої раніше, відбудеться зростання ключових показників рівня розвитку, тому доцільним буде розрахувати прогнозований інтегральний показник рівня розвитку ТДВ «БЗ «РЕМА» на 2025 рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозовані ключові показники рівня розвитку ТДВ «БЗ «РЕМА» на 2025 рік

Показники	2025 р.		Ваговий коефіцієнт	Зважене значення за 2025 р.	
	Норматив	Прогноз		План	Факт
Фінанси					
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,5	0,605	0,3	0,150	0,182
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,6	1,502	0,25	0,400	0,375
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,5	0,621	0,2	0,100	0,124
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	30,0	35,0	0,25	7,500	8,750
Інтегральний показник (Іпф)			1	8,150	9,431

Продовження табл 3.8

Клієнти					
Частка ринку продукції, од	0,30	0,35	0,4	0,120	0,140
Частка експорту, од	0,45	0,5	0,3	0,135	0,150
Кількість скарг	3	2	0,1	0,3	0,200
Своєчасність поставок	8	10	0,2	1,6	2,000
Інтегральний показник (Іпк)			1	2,155	2,490
Внутрішні бізнес-процеси					
Собівартість реалізованої продукції, млрд. грн.	5,700	5,800	0,3	1,710	1,740
Випуск продукції в порівняних цінах, млрд. грн.	6,955	7,100	0,22	1,530	1,562
Фондовіддача, грн.	3,0	2,25	0,15	0,450	0,338
Технічна озброєність виробничого персоналу, млн. грн.	1,5	1,567	0,18	0,270	0,282
Розробка та випуск нової продукції, млрд. грн.	0,1	0,2	0,15	0,015	0,030
Інтегральний показник (Іпвбп)			1	3,975	3,952
Навчання та розвиток					
Коефіцієнт плинності робочої сили	0,02	0,04	0,12	0,002	0,005
Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,98	1,0	0,27	0,265	0,270
Продуктивність праці, млн. грн.	2,0	2,5	0,2	0,400	0,500
Рівень мотивації	5	6	0,16	0,800	0,960
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,75	0,8	0,25	0,188	0,200
Інтегральний показник (Іпнр)			1	1,655	1,935

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

Отримані результати узагальнено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогнозовані результати стратегічного розвитку ТДВ «БЗ «РЕМА»

Показники	2024 р.		Відхилення від плану	
	Норматив	Прогноз	абсолютне, +/-	відносне, %
Інтегральний показник розвитку напрямку «Фінанси»	8,150	9,431	1,281	15,7
Інтегральний показник розвитку напрямку «Клієнти»	2,155	2,490	0,355	15,5
Інтегральний показник розвитку напрямку «Внутрішні бізнес-процеси»	3,975	3,952	-0,023	-0,6
Інтегральний показник розвитку напрямку «Навчання та розвиток»	1,655	1,935	0,28	16,9
Індикатор комплексного стратегічного розвитку	3,984	4,452	0,468	11,8

Джерело: складено автором за даними ТДВ «БЗ «РЕМА»

З табл. 3.9 можна зробити висновок, що завдяки впровадженню КРІ для мотивації персоналу індикатор комплексного розвитку підприємства зросте на 11,8% більше від запланованого нормативного значення. Така позитивна динаміка буде досягнута за рахунок зростання інтегральних показників розвитку за напрямком фінанси на 15,7%, за напрямком клієнти на 15,5% та напрямком навчання та розвиток на 16,9%. При цьому напрямок розвитку Внутрішні бізнес-процеси» зменшить свій негативний вплив з 2,2 до 0,6%.

Необхідно зазначити, що ініціативи щодо впровадження КРІ для мотивації персоналу та стратегії стійкого розвитку в ТДВ «БЗ «РЕМА» не матимуть належного ефекту без комплексного підходу до вирішення поставлених завдань.

На завершення нашого дослідження доцільно визначити переваги і недоліки системи КРІ, а також вигоди, які отримає компанія від її застосування (табл. 3.10).

Безумовно, наведений склад переваг, недоліків і вигод не є вичерпним, оскільки для кожної компанії він буде деталізуватись з урахування того, яку мету переслідує організація при реалізації системи управління на засадах КРІ. Водночас, як бачимо переваг та вигод від реалізації заявленої системи управління значно більше, а отже її ефективність і якість буде значно вищою.

Таблиця 3.10 – Переваги, недоліки та вигоди від реалізації системи управління на засадах КРІ

Переваги	Недоліки	Вигоди
- дає можливість чіткого визначення причинно-слідчих ланцюгів досягнення цілей	- висока трудомісткість розробки системи КРІ	- підвищення ефективності і якості системи управління організацією
- пов'язує чітко визначені цілі і завдання з показниками діяльності кожного структурного підрозділу, окремих працівників тощо	- висока ймовірність помилково визначених КРІ, які не мають зв'язку із досягненням результатів діяльності	- отримання дієвого інструменту аналізу і контролю досягнення цілей компанії
- може бути адаптована до застосування на підприємствах різних форм і масштабів	- складність опису всіх бізнес-процесів компанії через систему КРІ	- управлінська модель стає більш провесно-орієнтованою, динамічною, гнучкою та зрозумілою

Продовження табл 3.10

- дає можливість об'єктивно порівнювати як проходять однорідні процеси та показники їх результативності	- необхідність постійного перегляду та коригування KPI для їхнього узгодження із стратегічними, тактичними та оперативними цілями	- підвищення об'єктивності та обґрунтованості прийняття управлінських рішень на підставі аналізу KPI
- може бути використана як для оцінки компанії в цілому, так і окремих працівників	- складність та неоднозначність оцінки окремих KPI	- можливість відслідковування результатів діяльності в режимі реального часу у визначеному форматі
- сприяє мотивуванню працівників на досягнення визначених результатів	- важко досяжні KPI можуть демотивувати працівників	- стратегічна спрямованість виконання усіх бізнес-процесів
- дає можливість чітко ідентифікувати та закріпити зони відповідальності працівників		- система мотивації стає більш об'єктивною і прозорою за рахунок чіткості персональних цілей і задач
- підвищує відповідальність працівників за досягнення цілей та якість виконання робіт		- глибоке розуміння взаємозв'язків внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів в організації
- дає можливість ідентифікувати проблемні місця у бізнес-процесах		- покращення взаємодії між структурними підрозділами
- дає можливість об'єктивної оцінки виконання працівниками своїх службових обов'язків		- підвищення конкурентоспроможності компанії в цілому

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, можна зазначити, що реалізація системи управління на засадах KPI, врегульовує питання щодо оптимізації структури управління, формування системи фінансових та нефінансових показників діяльності, побудови дієвої системи оцінки та контролю діяльності, а також більш «справедливої» системи мотивації праці.

Запропонована система є зваженою, враховує 5 показників для кожного працівника вони є різні. Робітники зможуть легко запам'ятати та усвідомити свої обов'язки та функції. Дана система є гнучкою, адже запропоновані розрахунки ведуться у відсотках і в ТДВ «БЗ «РЕМА» зможуть змінювати показники відповідно до сезонності, економічної ситуації у країні та власної фінансової стійкості.

Безумовно, всі вище наведені аргументи свідчать про незаперечний ефект від впровадження системи управління на засадах КРІ, проте варто розуміти, що її реалізація потребує цілісно-інтегрованого підходу, який передбачає вірний вибір форматів і конфігурації системи КРІ, а також об'єктивну оцінку ризиків, пов'язаних із її формуванням. Для того, щоб система була збалансованою, першочергово необхідно визначити стратегічні цілі, а вже потім прив'язати до них систему КРІ. В результаті маємо можливість отримати рівневу систему управління, яка визначає так звані «нормативи» діяльності, спрямовані на досягнення цілей і підвищення ефективності та розвитку компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Ефективність господарської діяльності підприємства є насамперед комплексною характеристикою існування соціально-економічної системи на мікро рівні загалом. Оскільки для її сталого розвитку необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає в себе сукупність критеріїв оцінки ефективності функціонування підприємства за економічними, соціальними та екологічними критеріями. Ефективність відображає співвідношення між досягнутими результатами та витратами, тоді як результативність зосереджується на досягненні поставлених цілей. Ці поняття взаємопов'язані, оскільки саме результативність дозволяє оцінити якісні аспекти роботи, а ефективність – кількісні. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ефективність підприємства набуває багатогранного значення, охоплюючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Вона слугує інструментом оцінки використання ресурсів, аналізу роботи структурних підрозділів і визначення стратегічних напрямків розвитку. Завдяки системі показників ефективності можливо приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності, зниження витрат і оптимізацію процесів.

Ключові показники ефективності являють собою обмежений набір основних параметрів, що використовуються керівництвом для відстеження та діагностики результатів діяльності організації та подальшого прийняття на їх основі управлінських рішень. Такі показники відображають всю найбільш важливу інформацію для управління бізнесом або управління результатами діяльності співробітника, фокусуючи при цьому увагу на найважливіших моментах. Вони охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, зокрема фінанси, клієнтів, внутрішні процеси, ріст і розвиток, забезпечуючи комплексний підхід до оцінювання. КРІ мають чітку структуру та класифікуються за багатьма критеріями,

такими як фінансові й нефінансові, стратегічні й операційні, а також за функціями, наприклад, витратні, результативні чи продуктивні. Система КРІ не лише оцінює ефективність, але й мотивує персонал через цільове управління та створення індивідуальних цілей для кожного співробітника. Вона також є основою концепції «Збалансованої системи показників», яка поєднує стратегічні цілі з операційною діяльністю. Завдяки своїй простоті впровадження та прозорості система КРІ широко застосовується в сучасній практиці, сприяючи підвищенню ефективності бізнесу. Таким чином, КРІ виступають не лише як інструмент контролю, але і як засіб стратегічного управління, допомагаючи підприємствам адаптуватися до мінливого ринкового середовища та досягати своїх цілей.

Для оцінки ефективності використовуються різні показники і методи. Зокрема, і ключові показники ефективності – це показники, за допомогою яких проводиться оцінка ефективності дій, процесів і функцій управління персоналом по відношенню до досягнення поставлених цілей. Методичні підходи до оцінювання результативності підприємства ґрунтуються на багатовимірному аналізі, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Вибір підходу залежить від специфіки діяльності та цілей підприємства. Основними підходами є цільовий і системний. Цільовий підхід акцентує увагу на досягненні визначених цілей і оцінює ефективність використання ресурсів для їх реалізації. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як частини більшої системи, враховуючи взаємодію із зовнішнім середовищем та оцінку його бізнес-процесів. Значну роль відіграють КРІ (ключові показники ефективності), що забезпечують можливість вимірювання результатів, виявлення проблем та коригування стратегій. Таким чином, комплексний підхід до оцінки результативності підприємства дозволяє отримати всебічну картину його діяльності, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

ТДВ «БЗ «РЕМА» – широкопрофільне підприємство, що спеціалізується на виробництві різноманітної продукції серійного виробництва, а також під замовлення, для багатьох секторів промисловості в Україні та за її межами. Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища

підприємства показала, що в умовах воєнного стану ТДВ «БЗ «Рема» має більше загроз для своєї діяльності ніж можливостей. Найбільшою загрозою є повна руйнація та припинення діяльності підприємства спричинених військовою агресією росії. Проаналізувавши фактори конкуренції та їх прояви на ринку продукту ТДВ «БЗ «РЕМА» бачимо, що підприємство займає стабільну позицію на ринку серед конкурентів та має багато переваг. До стратегічних активів підприємства відносяться майже всі активи, зокрема висока репутація, кваліфіковані кадри, прибутковість, висока конкурентна позиція тощо. Відмітними здібностями підприємства є постійне вдосконалення продукції підприємства, збільшення обсягів її виробництва та інноваційний розвиток. Підприємству доступні всі компетентності, зокрема професійні (висококвалізовані спеціалісти), рольові (стабільність виконання завдань), функціональні (виконання кожною підсистемою своїх функцій), стратегічні (унікальні технології та корпоративна культура) та ключові (кінцевий продукт практично не може бути відтворений конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок). Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТДВ «БЗ «Рема», незважаючи на існуючі на даний момент труднощі, займає досить стабільну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку.

За результатами проведеного фінансового аналізу, ТДВ «Бориславський завод Рема» можна надати наступні рекомендації: оптимізувати структуру капіталу шляхом реструктуризації кредиторської заборгованості, залученням додаткових інвестицій тощо; збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції; забезпечити економію матеріальних та трудових ресурсів шляхом нормування витрат або інших заходів; за підсумками діяльності отримати прибуток. Цього можна досягти як за рахунок скорочення витрат та збільшення доходів від реалізації, так і шляхом запровадження інноваційних рішень та проектів. Аналіз системи управління показав, що на ТДВ «Бориславський завод Рема» задовільний стан якісної оцінки ефективності управління, а отже потребує вдосконалення. Звісно, в умовах війни це буде складно, але рекомендуємо керівному апарату ТДВ «Бориславський завод Рема» звернути увагу на фінансовий стан підприємства та

прикласти зусилля для зміцнення його фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності.

Ефективне управління є ключовим фактором успішної діяльності ТДВ «Бориславський завод Рема» в умовах сучасного ринкового середовища. Проведений аналіз свідчить про задовільний стан якісної оцінки ефективності управління, що вказує на потребу вдосконалення системи управління та використання нових методик її оцінки. Зокрема, рекомендується оптимізувати структуру капіталу, збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції, а також скоротити витрати через нормування ресурсів та впровадження інноваційних рішень. Важливими чинниками підвищення ефективності є розвиток професійного рівня працівників, впровадження сучасних технологій, підтримка корпоративної культури та вдосконалення партнерських відносин. Зміцнення фінансової стабільності має стати одним із основних завдань керівництва, особливо в умовах нестабільного економічного середовища.

Реалізація системи управління на засадах KPI, врегульовує питання щодо оптимізації структури управління, формування системи фінансових та нефінансових показників діяльності, побудови дієвої системи оцінки та контролю діяльності, а також більш «справедливої» системи мотивації праці. Запропонована система є зваженою, враховує 5 показників для кожного працівника вони є різні. Робітники зможуть легко запам'ятати та усвідомити свої обов'язки та функції. Дана система є гнучкою, адже запропоновані розрахунки ведуться у відсотках і в ТДВ «БЗ «РЕМА» зможуть змінювати показники відповідно до сезонності, економічної ситуації у країні та власної фінансової стійкості.

Отже, KPI уможливорює оцінку ефективності, а відповідно, озброює керівництво ТДВ «БЗ «РЕМА» інструментом, що дозволяє визначити, наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних або тактичних цілей. Персонал, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, має можливість порівняти підсумки з ключовими показниками і оцінити реальну ефективність свого внеску в справу досягнення цілей. Безумовно, всі вище наведені аргументи свідчать про незаперечний ефект від впровадження

системи управління на засадах KPI, проте варто розуміти, що її реалізація потребує цілісно-інтегрованого підходу, який передбачає вірний вибір форматів і конфігурації системи KPI, а також об'єктивну оцінку ризиків, пов'язаних із її формуванням. Для того, щоб система була збалансованою, першочергово необхідно визначити стратегічні цілі, а вже потім прив'язати до них систему KPI. В результаті маємо можливість отримати рівневу систему управління, яка визначає так звані «нормативи» діяльності, спрямовані на досягнення цілей і підвищення ефективності та розвитку компанії в цілому.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. [Бізнес Інформ](#). 2013. № 4. С. 183-190.
3. Жнякін Б. О., Краснова В. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Донецьк: Альфа-прес, 2005. 160 с.
4. Макконнелл, Кемпбелл Р., Брю, С. Л. Економікс: принципи, проблеми та політика: пер. з англ. 11-го вид. / Пер. з англ. Е. С. Іванова [та ін.]. Репр. вид. К.: Хагар, 2000. 785 с.
5. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К.: КНЕУ. 1998. 352 с.
6. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
7. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 3 (33).С. 207-210.
8. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. № 10. С. 69-74.
9. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка : Електронне 73 наукове фахове видання. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf
10. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства:теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177.
11. Паламаренко Я. В. Заходи щодо підвищення економічної ефективності

діяльності підприємств спиртової галузі України в контексті сьогодення. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5196>

12. Пудичева Г.О. Економічна сутність та класифікація ефективності. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 3(77)-2. С.19-24

13. Мазурик В.С. Суть ефективності господарської діяльності підприємств. Україна – ЄС: виклики та перспективи: матеріали міжнародного наукового семінару, Луцьк, 16 травня 2024 р. Луцьк: ЛНТУ, 2024. С. 40-43.

14. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 37–41.

15. Костирко Л. А. Методичне забезпечення аналізу ефективності діяльності підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 2. С. 31-37.

16. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 17. С. 111-118.

17. Тарасюк М. В. Концептуальні засади створення ключових показників діяльності торговельної мережі як інструменту контролінгу. Наукові праці НУХТ. 2019. № 29. С. 128–130.

18. Цюцюра С. В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. Управління розвитком складних систем. 2020. № 10. С. 87–91.

19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

20. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : Наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.

21. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

22. Економіка підприємства : підручник / М. Г. Грещак, В. М. Колот, О. Г. Мендрул [та ін] ; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко ; М-во освіти і науки

України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Вид. 4-те, переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2009. 816 с.

23. Фінансовий менеджмент : підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. Київ : КНЕУ, 2017. 534

24. Проектне фінансування : підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Центральноєвроп. Акад. Навчань та Сертифікації (CEASC) ; Т. В. Майорова, О. О. Ляхова та ін.; за ред. Т. В. Майорової. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2017. 434

25. Лаврененко В. Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу / Валентина Лаврененко, Юлія Дідусь, Юлія Сторчак. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; оргком.: Г. О. Швиданенко (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. С. 240–242.

26. Маковоз О. С. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку та економічної безпеки підприємства. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 квіт. 2020 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: М. П. Сагайдак (відп. за вип.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2020. С. 247–249.

27. Герасименко Г. В. Ефективність управління персоналом підприємства: концептуальні підходи та практичні інструменти оцінювання Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; [відп. ред. С. І. Дем'яненко]. Київ : КНЕУ, 2013. Вип. 30. С. 131–143.

28. Гордієнко І. В. Засоби реалізації систем ключових показників ефективності. Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Укр. Союз промисловців і підприємців, Ін-т світ. екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [редкол.: А. П. Наливайко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2011.

№ 28: спец. вип. С. 96–103.

29. Поліщук А.Є., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. Ефективна економіка. №2, 2019 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 25.05.2024).

30. Система КПЕ: розробка та застосування показників бізнес-процесу. Показники ефективності. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannya-pokaznikov-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 25.05.2024).

31. Як розшифровується КПЕ. Оптимальні терміни впровадження КПЕ. URL: <https://kancx.ru/uk/kak-rasshifrovyvaetsya-kpe-kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-cto/> (дата звернення 25.05.2024)

32. Козуб О. В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2009. 223 с.

33. Угольков Є.О. Організування та оцінювання маркетингової взаємодії підприємств на основі використанням Інтернет-технологій : дисертація. Львів, 2019. 222 с.

34. Губа Л. 10 кроків для успішного впровадження системи мотивації за КПЕ. *HR Magazine*. 2022. № 3. URL: http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_po_KPI (дата звернення : 10.11.2024).

35. Далінін Е. Принципи розробки ключових показників ефективності (КПЕ) для промислових підприємств. Ernst & Young. URL: <http://ur.co.ua/113/1121-1-principy-razrabotki-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-kpe-dlya-promyshlennyh-predpriyatiy.html> (дата звернення : 10.11.2024).

36. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 38- 1. 2019. С. 107-113.

37. Клочков А.К. КПЕ та мотивація персоналу. Повна збірка практичних інструментів. URL: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf (дата звернення : 12.11.2024).

38. КРІ (ключові показники ефективності). Як впровадити систему КРІ у компанії. Генеральний директор: електронна версія журналу. 2020. URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата звернення : 12.11.2024.)

39. Кулагін О. Два підходи до розробки КРІ. Консалтингова компанія ITeam. URL : <https://blog.iteam.ru/dva-podhoda-k-razrabotke-kpi/> (дата звернення : 12.11.2024)..

40. Куліш Д. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. : матеріали міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 27 жовтня 2020 р. Луцьк, 2020. С. 657-659.

41. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. Стратегія економічного розвитку України. 2010. Вип. 26-27. С. 151-156.

42. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 6 (17). С. 223-230. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr> (дата звернення : 10.11.2024).

43. Максимець О. В., Антосевич С. В. Використання підходів «КРІ» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Випуск 29(4). С. 62-66.

44. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Uteka.ua. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa> (дата звернення : 10.11.2024).

45. Пармендер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, використання та застосування вирішальних показників. ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2011. 288 с.

46. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних

інструментів підприємств МСБ. Ефективна економіка. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9.

47. Розробка KPI для прийняття ключових рішень і мотивації персоналу. Фінансовий директор: електронна версія журналу. 2021. URL: <https://fd.ru/articles/39362-razrabotka-kpi-dlya-prinyatiya-klyuchevyh-resheniy-i-motivatsii-personala-video> (дата звернення : 10.11.2024).

48. Самойленко А.А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2022. № 5. С. 23-31

49. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою KPI. SWorldJournal. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26. URL : <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj10-02-004>. DOI : 10.30888/2663-5712.2021-10-02-004. (дата звернення : 10.11.2024).

50. Середа Г.В. Досвід університетів в області впровадження KPI-показників досягнення стратегічних цілей. Економіка і організація управління. 2019. № 4 (32). С. 86-99.

51. Стаджі Д. Страшний сон менеджера. Що таке KPI. Dsnews.ua. 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-cho-takoe-kpi-18062021-428687> (дата звернення : 10.11.2024).

52. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск № 6(74). С. 160-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>. (дата звернення : 10.11.2024).

53. Офіційний сайт ТДВ «БЗ «РЕМА» URL: <https://bzrema.com/> (Дата звернення: 23.04.2023)

54. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know. 2012. Pearson UK.

55. Chavez D. Use Your Key Performance Indicators to Help Your Business Strategy. URL: <http://www.assuredstrategy.com/use-key-performance-indicators-help-business-strategy> (дата звернення : 10.11.2024).

56. Drucker P.F. The Practice Of Management. Allied Publishers, 1975. 399 p.

57. Gabčanová I. Human resources key performance indicators. Journal of Competitiveness. 2012. Vol. 4. Issue 1. P. 117-128. DOI: 10.7441/joc.2012.01.09.
58. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. URL: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategyimplementation> (дата звернення : 10.11.2024).
59. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. 1996. January-February. P. 75-85.
60. Kaplan Fobet & Norton David. Strategy maps / Retrieved from: <http://strategus.it/files/Strategy-Maps.pdf>
61. Kent Bauer. KPIs – The Metrics that Drive Performance Management. 2004.
62. Key Performance Indicator (KPIs) Examples Defined.
URL: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators> (дата звернення : 10.11.2024).
63. Makazan E., Konovalova A., Petruk V. KPI as a direction of improving the personnel motivation system of PJSC «Motor Sich». Sciences of Europe. 2020. № 61. P. 20-24.
64. Smith M. The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). URL: <https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-keyperformance-indicators-kpis> (дата звернення : 10.11.2024).
65. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. e-Informatica Software Engineering Journal. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217-236.
66. Szara K., Ślusarczyk B., Barwińska Małajowicz A., Creativity as an determinant of enterprises innovativeness, The second and third Scientific Interdisciplinary Electronic International Conference (SIEIC No. 2-3/2015) hold at www.webscieconf.com, from 15-16th October, 2015, Wyd. Naukowe Silva Rerum, Poznań 2015, p. 9-22.
67. The 10 Biggest Mistakes Companies Make With KPIs. URL: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=764> (дата звернення : 10.11.2024).

68. Using Key Performance Indicators to Increase Productivity and Profitability.

URL: <https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/educational-articles/key-performanceindicators.html> (дата звернення : 10.11.2024).

Додаток А

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Бориславський завод "РЕМА"
Територія ЛЬВІВСЬКА

34	ДОКУМЕНТ ПРИНІЯТО	
35	30.04.2011	UAMK0011003207534
36	КОМП'ЮТ	230
37	КОРД	28.14

Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності	Виробництво інших машин і обладнання
Середня кількість працівників	2 272

Адреса, телефон автора В. СОСЮРИ, Б-д. 45, м. БОРИСЛАВ, ЛЬВОВСЬКА обл., 82106

Описание: тис. при без достаточного знания (сирям роду IV йоту про фансом ретупитате (йоту про сунтант лана) (йоту Рел)
троним показание всего находится в границах (конфигурац)

Складено (пробити позначку "V" у відповідній клітинці)

з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
з міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Восток (Zeit zur finanziellen Ruhe)

31 грудня 2021 р.

Degree Not Known [REDACTED] 1981-1991

Форм №3 Код за ДКУД 1001001			
А К Т И В	Код радян	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	175	400
зростає вартість	1001	256	500
зменшується амортизація	1002	81	107
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	54 225	56 081
зростає вартість	1011	96 879	108 526
зменшується амортизація	1012	42 654	52 445
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
зростає вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
зменшується амортизація	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
зростає вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
зменшується амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокові дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені акціонерні витрати	1060	-	-
Засновки компанії у централізованих структурах резидентів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	54 400	56 482
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	40 813	43 816
завробані кошти	1101	11 045	6 333
незавершені виробництва	1102	904	2 181
готові продукти	1103	28 864	35 282
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити реструктуризації	1115	-	-
Висновки одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	12 800	13 794
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за податковими зобов'язаннями	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з наданням доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із зупинених розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	3 771	1 953
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 780	767
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Видання майбутніх періодів	1170	-	-
Частка пореструктуризації у зменшенні резервів	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових інвестицій	1181	-	-
резервах збитків або резервах вилучення вилучення	1182	-	-
резервах акціонерних цінностей	1183	-	-

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю "Бориславський завод за ЄДРПОУ" (найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01

Код 14310460

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	144 347	87 388
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премій підписані, валова сума	2011	-	-
премій, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(109 073)	(64 112)
Чисті понесені збитки за страховими витратами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	35 274	23 276
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	633	787
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання коштів, отриманих від отримання	2124	-	-
Адміністративні витрати	2130	(22 153)	(18 659)
Витрати на збут	2150	(1 706)	(1 452)
Інші операційні витрати	2180	(388)	(904)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2183	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 660	3 048
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від участі в капіталі	2250	(-)	(-)
доходи від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
збиток (збиток) від відань інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	11 660	3 048
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 099)	(549)
Прибуток (збиток) від приписної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	9 561	2 499
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 561	2 499

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	59 271	27 038
Витрати на оплату праці	2505	52 263	39 835
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 498	8 764
Амортизація	2515	9 900	8 986
Інші операційні витрати	2520	388	504
Разом	2550	133 320	85 127

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Німас Василь
Миколайович

Німас Василь Миколайович

ЕП Каса Орася
Петрівна

Каса Орася Петрівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Застосовано до фінансової звітності"

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю "Бориславський завод "РЕМА"
Територія ЛЬВІВСЬКА

Дата (рік, місяць, день)

КОД	НАЗВА
1	ДОКУМЕНТ НАДІСЛАНО
2	УЛ460301003007514
3	250
4	28.14

Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності Виробництво інших машин і обладнання

Середня кількість працівників 2 193

Адреса, телефон вулиця В.СОСЮРИ, буд. 45, м. БОРИСЛАВ, ЛЬВІВСЬКА обл. 81100

Одноразовий код: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форми №2),

тривалий показник якого наводиться в гривнях з копійками)

Складено (пробити позначку "X" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

X

Вклав (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Над за ДКУД 1800401			
А К Т И В	Код рррр	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	401	713
первісна вартість	1001	508	877
накопичена амортизація	1002	107	164
Нематеріальні капітальні інвестиції	1003	-	-
Основи засобів	1010	56 081	51 873
первісна вартість	1011	108 326	111 936
знос	1012	52 445	60 063
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомість	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомість	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
від обліковуються за методами участі в капіталі			
інших підприємств	1034	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1043	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих стратегічних резервах фонду	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	56 482	52 406
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	43 816	53 551
паровий залізничний	1101	6 331	8 998
накопичена виробничість	1102	2 181	22 657
товари в процесі	1103	35 282	21 906
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити на короткостроковий	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	11 704	13 416
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за податками і зборами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	332
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з виплатними документами	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	1 953	4 473
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	767	3 865
готівка	1166	-	-
рахунок в банку	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина парасервісу у стратегічних резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах активів або резервах можливих витрат	1182	-	-
резервах неоподаткованих прибутків	1183	-	-

інший строковий резерв	1184	-	-
Інші обороти акцій	1190	-	-
Усього за розділом II	1198	58 240	75 639
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Всього	1300	114 722	128 245
Баланс			
Пасив	Код	На початок	На кінець
I	додаток	звітного періоду	звітного періоду
2	3	4	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 301	1 301
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1405	-	-
Капітал у дооплату	1410	11 351	11 351
Додатковий капітал	1411	-	-
резервний дохід	1412	-	-
накопичені курсові різниці	1415	4 035	4 035
Резервний капітал	1420	64 781	64 868
Нерозподілений прибуток (використаний збиток)	1425	(-)	(-)
Некласифікований капітал	1430	(-)	(-)
Висуваний капітал	1435	-	-
Інші резерви	1495	81 468	81 555
Усього за розділом I			
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Виділені податкові зобов'язання	1500	-	-
Поточні зобов'язання	1510	282	3 413
Довгострокові кредити банків	1515	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1520	2 458	2 163
Довгострокові забезпечення	1521	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1525	-	-
Цілісне фінансування	1526	-	-
благотворна допомога	1530	-	-
Строкові резерви	1531	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв виснажених валют	1533	-	-
резерв незареєстрованих премій	1534	-	-
інші строкові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привласний фонд	1545	-	-
Резерв на вилучення дивиденсту	1595	2 740	5 576
Усього за розділом II			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	5 105	11 330
Висока купівля	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	19 348	19 971
розрахунками з бюджетом	1620	905	766
у тому числі з податку на прибуток	1621	8	38
розрахунками зі страхування	1625	531	979
розрахунками з оплати праці	1630	2 261	2 185
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	613	613
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за строковими депозитами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1655	-	-
Демононізовані майбутні прибутки	1670	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перепродажів	1680	10 500	5 597
Інші поточні зобов'язання	1695	30 514	41 114
Усього за розділом III	1700	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Частка власних акцій незареєстрованих акціонерів факту	1800	-	-
Всього	1900	114 722	128 245



В.П. Ніколас-Василь
Миколайович

В.П. Ніколас-Орса
Петрівна

Ніколас Василь Миколайович

Ніколас Орса Петрівна

Згідно з вимогами Закону України «Про державний реєстр» та Закону України «Про електронний документообіг», цей документ є юридично значущим та має силу підпису електронного підпису, що реєструється державним реєстром у сфері статистики.

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю "Бориславський завод за СДРІЗОВ"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
14310460		

(називання)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

за

Рік 2022

р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період порівняльного року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	97 798	144 347
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
прямі підписанні, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(79 309)	(109 073)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	18 489	35 274
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових вибав'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 958	633
у тому числі:			
дохід від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від переїсного витрати біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, отриманих від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(17 841)	(22 153)
Витрати на збут	2150	(2 002)	(1 706)
Інші операційні витрати	2180	(498)	(388)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від переїсного витрати біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	106	11 660
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від участі в капіталі	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Притримані (зобов'язання) від операцій на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:	2290	106	11 660
прибуток	2295	(-)	(-)
збиток	2300	(19)	(2 099)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2305	-	-
Прибуток (збиток) від приписаної діяльності після оподаткування			
Чистий фінансовий результат:	2350	87	9 561
прибуток	2355	(-)	(-)
збиток			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	87	9 561

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37 848	59 271
Витрати на оплату праці	2505	43 858	52 263
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 649	11 498
Амортизація	2515	7 797	9 900
Інші операційні витрати	2520	498	388
Разом	2550	99 650	133 320

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Василь Васильович
Михайлов

Вісник Василь Михайлович

ЕП Кліса Олександра
Петрівна

Кліса Олександра Петрівна

Додаток В

Класифікаційний код за видами діяльності за формами господарювання

Гідризматство	Товариство з додатковим відомістю "Бориславський завод "РЕМА"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Територія	Львівська	за ЄДРПОУ	14310460		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковим відомістю	за КАТОГІТ	14460000010017534		
Вид економічної діяльності	Виробництво інших країн і класів	за КОДМГ	250		
Середня кількість працівників	2	за ЄВБЕД	28.14		
Адреса, телефон	вулиця П.СОСЮРИ, буд. 45, м. БОРИСЛАВ, Львівська обл., 82300	52358			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (пробити позначку "x" у відповідній колонці):					
за міжнародними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Наказ ДСРД 1801001

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	733	623
первісна вартість	1001	877	877
накопичена амортизація	1002	144	254
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	-	94
Окремі засоби	1010	51 875	65 365
первісна вартість	1011	111 936	136 957
знос	1012	60 063	71 592
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість (інвестиційної нерухоomości)	1016	-	-
знос інвестиційної нерухоomości	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих управлінських резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	82 686	66 682
II. Оборотні активи			
Залишок	1100	53 551	81 671
виробничі запаси	1101	8 988	16 235
незавершене виробництво	1102	22 657	35 668
готова продукція	1103	21 906	29 768
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Довідати переуступлення	1115	-	-
Високі обороти	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	15 416	17 658
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	332	2 478
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	4 479	4 518
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 865	5 640
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка переуступлення у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі з:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерв збитків або резерв власних акцій	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1198	78 439	109 365
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	128 245	175 447

Пасив	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Воротно-страховий (пайовий) капітал	1400	1 301	1 301
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	11 351	11 351
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	4 035	4 035
Періодичний прибуток (накопичений збиток)	1420	64 868	54 452
Неоподаткований капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1498	81 555	71 139
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Надстроєні податкові зобов'язання	1500	-	-
Пасивні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	3 413	3 752
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	2 163	2 137
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільові фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв наслідкових витрат	1533	-	-
резерв незроблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Завантажені контракти	1540	-	-
Презервний фонд	1545	-	-
Резерв на виплату ділового поту	1548	-	-
Усього за розділом II	1598	5 576	9 889
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	11 370	12 044
Висхідні видати	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
позика, робота, постачання	1615	19 071	69 508
розрахунками з бюджетом	1620	769	803
у тому числі з податку на прибуток	1621	18	-
розрахунками з «страхування»	1625	699	953
розрахунками з оплати праці	1630	2 185	3 433
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	613	613
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за строковою ділянкою	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Надстроєні вищезгадані доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 597	7 063
Усього за розділом III	1698	41 114	94 419
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	128 245	175 447

Керівник

Флент Ігор Ігорович

Головний бухгалтер

Клиса Орія Петрівна

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій загальнодержавного призначення.

2. Визначення в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує дієвість державної політики у сфері статистики.



Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю "Бориславський завод за СДРПОУ "РЕМА"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2023

р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	160 170	97 798
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховика у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(142 957)	(79 309)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	17 213	18 489
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 399	1 958
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(26 356)	(17 841)
Витрати на збут	2150	(1 757)	(2 002)
Інші операційні витрати	2180	(1 915)	(498)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	106
збиток	2195	(10 416)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	106
збиток	2295	(10 416)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(19)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	87
збиток	2355	(10 416)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(10 416)	87

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	85 411	37 848
Витрати на оплату праці	2505	59 324	43 858
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 051	9 649
Амортизація	2515	13 284	7 797
Інші операційні витрати	2520	1 915	498
Разом	2550	172 985	99 650

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Філіпп Ігор Ігоревич

ЕП Кисля Оксана Петрівна

Філіпп Ігор Ігоревич

Кисля Оксана Петрівна



Дата звіту 11/17/2024
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

Звіт подібності

метадані

Заголовок
ОРГАНІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) НА ПІДПРИЄМСТВІ
Автор
Анна ШЕВЧЕНКО Науковий керівник / Експерт
професор Лавренко В.В.
підрозділ
кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		1
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		75

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

19778

Кількість слів



КЦ

141360

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Копір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/VKNU-ES-2018-N4.pdf		92	0.47 %
2	https://docplayer.net/44701455-Ekonomichnyi-forum-3-2014-u-nomeri-ekonomichnyi-forum-3-2014.html		89	0.45 %
3	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57434/1/Bojenko_bakalavr.pdf		80	0.40 %
4	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/VKNU-ES-2018-N4.pdf		54	0.27 %
5	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/VKNU-ES-2018-N4.pdf		49	0.25 %

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Шевченко Анни Юріївни**

**ОПП «Бізнес-економіка»
на 2023-2024 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у декаді студентської науки «Наукові барви-2024» у межах роботи наукової студентської конференції «Підприємництво : бізнес-ідеї та їх капіталізація »	«_8_» листопада 2024 р.	Доповідь: Підходи до оцінювання ефективності управління діяльності підприємства Сертифікат учасника.

Дата

Підпис

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Розвиток національної економіки тісно пов'язаний із результативністю господарської діяльності підприємств. Водночас перед підприємствами стоїть непросте завдання не лише утримання досягнутого рівня розвитку, а й підвищення загальної ефективності їхньої роботи. Особливу увагу вітчизняних науковців привертає аналіз ефективності функціонування підприємств, ухвалення управлінських рішень і раціональне використання наявних ресурсів, технічних засобів і технологій.

Різноманіття підходів до визначення ефективності вказує на те, що це питання не має однозначної відповіді, а також про необхідність узагальнення та аналізу існуючого досвіду. Відомо, що питання економічної ефективності є багатограним і охоплює ряд взаємопов'язаних аспектів. Рівень наукової розробки цих питань значною мірою визначає вибір найкращих господарських рішень для вдосконалення. Ефективність виступає ключовим показником у будь-якій сфері економіки, оскільки впливає на прибутковість, конкурентоспроможність і стійкість підприємств, організацій та держави загалом. Підвищення ефективності здатне сприяти зниженню витрат, поліпшенню якості продукції та послуг, зростанню продуктивності та підвищенню рівня життя суспільства.

Метою даного дослідження є аналіз системного і цільового підходів до оцінювання управління діяльністю підприємства для розробки ключових показників ефективності.

Результати. Широке коло питань, пов'язаних із дослідженням ефективності господарської діяльності підприємств, відображене в роботах провідних науковців, таких як О. Амоша, Н. Г. Метеленко, Ю. Бекетов, В. Величко, Г. А. Семенов, В. Вірченко, В. Димченко, А. В. Куценко, Д. Понкратов, С. Телятник, В. Тітяєв, Т. Юр'єва, В. І. Кулаков та І. Бойчик. Однак, незважаючи на значний внесок у цю галузь, досі залишаються недостатньо висвітленими питання щодо уніфікованого трактування поняття ефективності. Наявні дослідження не завжди дозволяють встановити чіткий зв'язок між ефективністю та системним підходом. На сьогодні проблема ефективного ведення бізнесу є надзвичайно актуальною, адже майбутні результати залежать від належної організації роботи підприємства, включаючи злагоджену діяльність усіх підрозділів і керівної ланки[1].

У науковій літературі визначають два ключових підходи до оцінювання економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання: цільовий та системний. Кожен із цих підходів має свою специфіку, що дозволяє комплексно аналізувати діяльність підприємств з урахуванням різних аспектів їх функціонування. Цільовий підхід спрямований на аналіз ефективності через досягнення поставлених цілей. Він передбачає два етапи:

- Оцінка реалізації визначених цілей. На цьому етапі аналізується, наскільки успішно суб'єкт господарювання досягає встановлених завдань, наприклад, фінансових, виробничих чи соціальних. Це може включати досягнення заданих рівнів прибутку, зростання обсягів виробництва, освоєння нових ринків або підвищення задоволеності клієнтів.
- Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів. Після оцінки ступеня досягнення цілей проводиться аналіз того, наскільки ефективно використовувалися всі доступні ресурси — фінансові, матеріальні, трудові та технічні. Метою є визначити, чи існують резерви для підвищення ефективності, а також оцінити співвідношення між витратами і досягнутими результатами.

Системний підхід підходить до аналізу економічної ефективності більш комплексно, розглядаючи діяльність суб'єкта господарювання як сукупність взаємопов'язаних елементів. Він також поділяється на два етапи:

- **Визначення необхідних засобів.** На цьому етапі встановлюються ресурси та інструменти, які потрібні для досягнення ефективності, а також розробляється оптимальна структура ресурсного забезпечення. Це включає ідентифікацію ключових елементів, які впливають на результативність діяльності, наприклад, технології, фінанси чи людський капітал.
- **Оцінка ефективності використання засобів.** Цей етап спрямований на аналіз результативності роботи з наявними ресурсами. Оцінюється, наскільки ефективно задіяні наявні засоби та чи відповідають отримані результати витратам. Особлива увага приділяється оптимізації процесів і мінімізації витрат.

Загалом ці підходи не є взаємовиключними, їх можна поєднувати для отримання більш комплексної картини ефективності діяльності підприємства. Цільовий підхід зосереджений на досягненні конкретних цілей, тоді як системний підхід враховує зв'язки між елементами та їх вплив на загальний результат.[2].

Деякі вчені пропонують здійснювати оцінку ефективності діяльності підприємств з урахуванням різних аспектів, які залежать від специфіки економічних процесів та інтересів учасників ринку. Серед основних аспектів виділяють показники рентабельності, які класифікуються на рентабельність капіталу (активів), рентабельність реалізації та рентабельність собівартості продукції. Для аналізу економічної ефективності підприємств використовуються кілька підходів, зокрема:

- **Метод рентабельності і прибутку.** Цей метод ґрунтується на оцінці фінансових показників, таких як виручка, витрати та прибуток. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.
- **Метод показників рентабельності.** Використовуються різноманітні коефіцієнти рентабельності, такі як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів і чистий прибуток від реалізації. Цей метод дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання у тій самій галузі.
- **Метод інвестиційної привабливості.** Застосовується для аналізу ефективності інвестиційних проектів. Основна увага приділяється показникам, таким як чиста поточна вартість (NPV) і співвідношення загальних витрат на проект. Цей підхід дозволяє оцінити доцільність інвестицій у конкретний проект.
- **Метод комерційної вартості.** Цей підхід базується на порівнянні комерційної вартості активів із їх балансовою вартістю. Він дає змогу визначити ефективність використання активів для отримання комерційної вигоди.

Застосування зазначених методів дозволяє забезпечити комплексну оцінку економічної ефективності підприємства, враховуючи як його внутрішні показники, так і конкурентне середовище[3].

Методи оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі для отримання всебічної оцінки ефективності. Крім того, вимірювання ефективності здійснюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI). KPI є метриками, що дозволяють оцінювати продуктивність і результативність діяльності компанії, а також визначати рівень досягнення стратегічних цілей та виконання поставлених завдань.

"KPI – це інструмент, який дозволяє виміряти, наскільки успішно ми досягаємо своїх цілей, вчасно виявити проблеми та знайти шляхи їх вирішення, а також прийняти ефективні управлінські рішення. Залежно від сфери діяльності, використовуються різні KPI, такі як фінансові показники (прибуток, оборот), показники якості (задоволеність клієнтів, якість продукту), маркетингові показники (клікабельність, вартість залучення клієнта) та показники продуктивності (час виконання завдань). Ключові показники ефективності – це обмежений набір найважливіших показників, які дозволяють керівництву відстежувати результати роботи компанії, аналізувати їх та приймати на їх основі рішення. KPI відображають найважливішу інформацію для управління бізнесом, допомагаючи зосередитися на ключових аспектах діяльності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективність господарської діяльності підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає функціонування соціально-економічної системи на мікрорівні. Для забезпечення її сталого розвитку необхідно використовувати комплексний підхід, що включає систему критеріїв оцінки ефективності за економічними, соціальними та екологічними аспектами [4].

Вважаємо, що ключові показники ефективності є важливими параметрами, які узагальнюють найбільш значущу інформацію для управління підприємством або результатами роботи співробітників, акцентуючи увагу на пріоритетних напрямках діяльності. Використання інтегрованого підходу, при цьому, сприятиме досягненню високого рівня ефективності управління, а залучення до цього процесу ряду розглянутих методик та KPI лише позитивно впливатиме на кінцевий результат операційної та позаопераційної діяльності.

Література

1. Мазурик В.С. Суть ефективності господарської діяльності підприємств. Україна – ЄС: виклики та перспективи: матеріали міжнародного наукового семінару, Луцьк, 16 травня 2024 р. Луцьк: ЛНТУ, 2024. С. 40-43.
2. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 38-1. 2019. С. 107-113.
3. Ключков А.К. KPI та мотивація персоналу. *Повна збірка практичних інструментів*. URL: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf (дата звернення: 05.11.2024).
4. Розробка KPI для прийняття ключових рішень і мотивації персоналу. *Фінансовий директор: електронна версія журналу*. 2021. URL: <https://fd.ru/articles/39362-razrabotka-kpi-dlya-prinyatiya-klyuchevykh-resheniy-i-motivatsii-personala-video> (дата звернення: 08.11.2024).



ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва
Інститут інноваційного підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
З 1994 РОКУ



Факультет економіки
та управління



Кафедра бізнес-
економіки та
підприємництва

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА
III Всеукраїнської наукової інтернет-конференції
студентів, аспірантів і молодих вчених
«НАУКОВІ БАРВИ»

Шевченко Анна Юріївна

8 листопада 2024 року

Голова оргкомітету
Інна Рєпіна

