

**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 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
БЕДНІНОЇ ДАР'І РУСЛАНІВНИ**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ФАБРИКИ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Бєдніна Д.Р.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____Кубарева І.В.

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

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

І.М. Рєпіна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Наукові підходи до визначення ефективності діяльності підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства	14
1.3 Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОДЕК» УКРАЇНА	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	32
2.2 Оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна	39
2.3. Ідентифікація проблем та факторів ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна.....	51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОДЕК» УКРАЇНА	58
3.1 Організаційна характеристика проекту підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна.....	58
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту підвищення ефективності діяльності підприємства	65
3.3 Прогнозні економічні результати діяльності підприємства за умови реалізації пропонуваного проекту.....	72
ВИСНОВКИ	77
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	82
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз ефективності діяльності підприємства виступає одним з найбільш дієвих методів управління, основним елементом обґрунтування керівних рішень. Досягнення необхідного рівня ефективності – найважливіше практичне завдання управління, що породжує об'єктивну необхідність розробки якісної системи оцінки ефективності діяльності підприємства. При цьому, головною складністю оцінки ефективності діяльності підприємства виступає відсутність повноцінного теоретико-методологічного інструментарію управління ефективною, що включає аналіз усіх компонентів у їхньому взаємозв'язку та динаміці. Таким чином, актуальність теми роботи визначається тим, що прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує належного апарату оцінки ефективності діяльності підприємства, який має ґрунтуватися на конкретній системі показників. Така система має дозволяти визначити на якому рівні перебуває підприємство та які перспективи його розвитку при оптимальному формуванні та ефективному розвитку потенціалу.

Важливий внесок у дослідження проблем підвищення ефективності діяльності підприємства зробили вітчизняні науковці, серед яких: М.М. Гавриленко [5], О.Є. Громова [9], В.Л. Дикань [10], Т.В. Захарова [13], О.О. Кизенко [19], В.В. Клименко [20], Т.О. Меліхова [28], А.В. Півень [34], Т.О. Сазонова [41], Т.А. Талах [44], І.В. Чукіна [51] та інші. Не зважаючи на це, нестабільність та невизначеність сучасних економічних умов функціонування вітчизняних підприємств потребує подальшого дослідження та визначення шляхів підвищення ефективності їхньої діяльності.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна та обґрунтування напрямів підвищення ефективності його діяльності.

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

- дослідити наукові підходи до визначення ефективності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства;
- дослідити фактори підвищення ефективності діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОДЕК» Україна;
- оцінити ефективність діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна;
- ідентифікувати проблеми та фактори ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна;
- надати організаційну характеристику проекту підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна;
- зробити фінансово-економічне оцінювання доцільності реалізації проекту підвищення ефективності діяльності підприємства;
- оцінити прогностичні економічні результати діяльності фабрики за умови реалізації пропонуваного проекту.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

При виконанні завдань даної роботи було використано такі *методи дослідження*: діалектичний (для дослідження наукових підходів до визначення ефективності підприємства), загальнонаукові методи (для дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства; виділення факторів підвищення ефективності діяльності підприємства), метод якісного та кількісного аналізу (для аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «ОДЕК» Україна та оцінки його ефективності); аналітико-синтетичний метод (для розробки проекту підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна, оцінювання доцільності реалізації проекту підвищення ефективності діяльності підприємства, прогностичних економічних результатів діяльності підприємства за умови реалізації пропонуваного проекту).

Практичне значення отриманих результатів. Теоретична значущість одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання, пов'язаного з розвитком теоретичних, методичних засад та формуванням практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання авторських пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних вчених присвячених аналізу ефективності діяльності підприємств, спеціалізована література, фінансова звітність ТОВ «ОДЕК» Україна.

Структура дипломної роботи включає: вступ, три розділи основної частини (в тому числі, 9 підрозділів), висновки, перелік джерел посилання (53 джерела) та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукові підходи до визначення ефективності діяльності підприємства

Мінливість умов навколишнього середовища визначає першочергову необхідність адаптації цілей та завдань підприємств до реальних економічних умов. Здатність підприємства вчасно реагувати на потреби ринку, забезпечувати раціональне використання ресурсів та досягати заданих параметрів розвитку своєї діяльності є визначальними факторами забезпечення його ефективності. У той же час, підприємства змушені оцінювати різні варіанти свого розвитку, використовуючи різні стратегії зростання.

Особливої важливості проблема ефективності діяльності набуває на сучасному етапі розвитку економіки у зв'язку з посиленням конкуренції, появою нових глобальних економічних, політичних, соціальних та екологічних викликів, за яких підприємницькі ризики зростають. Це, в свою чергу, викликає зростання занепокоєння й інших суб'єктів економічної системи – споживачів та державних регуляторів. Глибоке розуміння змісту категорії «ефективність діяльності» є обов'язковою передумовою розробки відповідних прикладних рішень, вкладених у поліпшення та регулювання виробничих, економічних та фінансових процесів на підприємстві. Зростання інтересу дослідників до категорії «ефективність» в сучасній економічній науці має закономірний характер, адже вона пов'язана з продуктивністю, результативністю, рентабельністю процесів, що використовується для оцінки діяльності різних суб'єктів економіки.

Етимологія терміну «ефективність» пов'язана з латинськими словами – «effectus» (ефект) – результат дії, наслідок, та – «effectivus» (ефективний) –

продуктивний, дієвий, що дає результат. У перекладі з латинської «ефективний» – це «дієвий, продуктивний», у загальному уявленні дане поняття показує процеси, явища, розвинені системи [29, с. 18]. Виходячи з етимології, ефективність можна трактувати не як результат (бажаний, запланований, досягнутий), а як умови, можливість, за яких цей результат може бути отриманий. Отже, ефективність відображає складний взаємозв'язок між результатом (ефектом) і умовами, що його обумовлюють. У якості умов можуть бути прийняті здійснені операційні витрати, ресурсний потенціал, здатність до саморозвитку тощо [16, с. 138].

Проблема ефективності підприємств є постійним предметом досліджень різних представників економічної науки. Саме тому поняття «ефективність» має велику кількість інтерпретацій та визначень, що пояснюється як складністю і комплексністю самого поняття, так і розбіжністю поглядів представників різних верств суспільства (політичних, наукових, підприємницьких тощо). Визначення поняття «ефективність» різними науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ефективність» різними науковцями

Автор	Визначення
Н.О. Іванченко	вимір досягнутих результатів та їх порівняння з вартістю різних видів ресурсів
М.М. Гавриленко	зіставлення результатів підприємства з необхідними витратами на оплату праці для їх досягнення
Т.В. Гринько	певний результат; критерій відповідності результату плановим цілям; імовірнісну характеристику цілей; оцінка співвідношення фактичних та нормативних показників
В.Л. Дикань	результативність комерційних операцій та відношення загального доходу чи прибутку до вартості їх отримання
Н.П. Карачина	результат конкурентоспроможності підприємств, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку

Джерело: систематизовано автором на основі [5, 7, 10, 15, 18]

Н.О. Іванченко розглядає економічну ефективність у контексті порівняння досягнутих результатів із вартістю різних видів ресурсів [15, с. 209]. У той же час, автор визначає досягнення максимальних результатів у контексті мінімізації витрат та оптимізації використання потенціалу підприємства.

Підхід, заснований на оцінці витрат на оплату праці, взятий за основу в роботі М.М. Гавриленко, в якій він розглядає ефективність як зіставлення

результатів підприємства з необхідними витратами на оплату праці для їх досягнення [5, с. 139]. Вважаємо такий підхід вузьким, адже прирівнювати ефективність діяльності підприємства лише до витрат на оплату праці є недоцільним.

Різні підходи щодо визначення ефективності пропонує Т.В. Гринько: він розглядає ефективність як певний результат; критерій відповідності результату плановим цілям; імовірнісну характеристику цілей; оцінку співвідношення фактичних та нормативних показників [7, с. 11]. Авторська думка демонструє нестандартний підхід до визначення сутності ефективності та її розгляд з різних позицій..

Більш традиційний підхід представлений у роботі В.Л. Дикань, яка розглядає ефективність як результативність комерційних операцій та відношення загального доходу чи прибутку до вартості їх отримання [10, с. 11]. Водночас автор наголошує на складності виділення окремих видів діяльності підприємств та оцінки їх ефективності, необхідності оцінки їх ефективності за сукупністю конкретних показників.

На думку Н.П. Карачина, «ефективність – це результат конкурентоспроможності підприємств, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку» [18, с. 150]. На наш погляд, даний підхід до досліджуваної проблеми є одностороннім, оскільки розглядає ефективність підприємництва лише як діяльність з обмеження свободи суперників і не враховує власної зацікавленості підприємств в результативності оцінки господарської діяльності.

Велика кількість теоретичних підходів щодо визначення сутності ефективності визначає доцільність дослідження, спрямованого визначення характеристик його оцінки на підприємствах. Однак, вона ж не дозволяє сформулювати єдиний підхід до визначення сутності ефективності, її видової класифікації, а також системи показників та критеріїв оцінки. Ця неоднозначність визначає наявність великої кількості досліджень у цій сфері, що дозволяє адаптувати індивідуальні методи оцінки до конкретних умов, але, при цьому,

ускладнює порівняння різних підприємств, що обумовлює необхідність розвитку узагальнених та інтегрованих показників ефективності.

Узагальнення всіх поданих підходів дає змогу уточнити зміст категорії «ефективність». З поданих точок зору погодимось з найпоширенішим підходом до визначення сутності ефективності діяльності, який полягає у порівнянні досягнутого результату діяльності з кількістю витрачених для цього ресурсів. При цьому, категорія «ефективність» сучасними економістами найчастіше пов'язується з конкурентоспроможністю, результативністю, оптимальністю, економічністю, рентабельністю, продуктивністю. Під ефективністю розумітимемо співвідношення результату до витрат діяльності підприємства, що залежить від створення оптимальних умов виробництва якісного продукту та характеризується досягненням високих фінансових показників, котрі відповідають цілям підприємства. Для ефективності як економічної категорії характерна здатність підприємства ставити досяжні цілі та визначати шляхи їх втілення за низьких витрат.

Ефективність діяльності підприємства – досить складне комплексне поняття. Для ефективного функціонування підприємницької структури необхідний баланс інтересів учасників: власників, менеджерів та пересічного персоналу. Незважаючи на те, що всі вони зацікавлені в ефективному функціонуванні підприємства, кожен з них вкладає в поняття «ефективність» різний зміст. Так, для власників підприємства ефективність діяльності виявляється у підвищенні фінансових результатів (абсолютних – прибутку, відносних – рентабельності), зростанні вартості підприємства та ціни його акцій у довгостроковому періоді. Менеджери, в свою чергу, прагнуть покращити показники діяльності підприємства у короткостроковому періоді, часто переслідуючи свої цілі – отримання винагороди, котра залежить від результатів діяльності. Пересічні співробітники зацікавлені у гідному рівні заробітної плати та стабільно хороших умовах праці [30, с. 87]. Все це свідчить, що необхідний багатосторонній підхід до поняття ефективності діяльності, котрий врахує особливості поведінки всіх без винятку учасників економічних відносин.

Проблемою ефективності підприємства найчастіше є проблема вибору, котра стосується того, що, як, яким чином проводити, розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня ефективності підприємства багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як зростання економіки, підвищення рівня життя населення, вдосконалення умов праці, зниження рівня інфляції. Сутність поняття ефективності проявляється у його видовій класифікації. Різні авторські підходи до сутності ефективності загалом визначають підходи до класифікації, які мають або універсальний, або яскраво виражений галузевий характер. Визначаючи економічну категорію ефективності, дослідники виділяють кілька її різновидів.

Так, В.В. Лаптева залежно від того, який аспект є предметом дослідження виділяє наступні види (рис. 1.1).

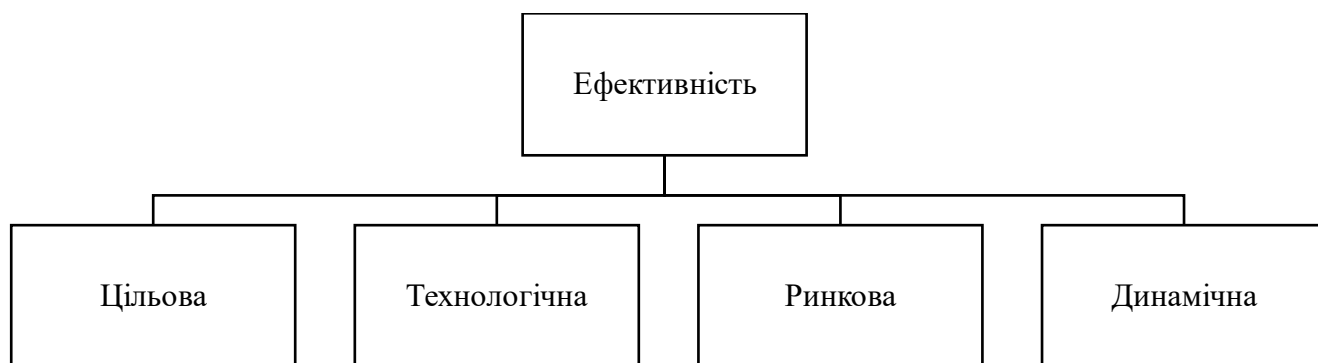


Рисунок 1.1 – Види ефективності діяльності залежно від того, який аспект є предметом дослідження

Джерело: систематизовано автором на основі [25, с. 309]

Розглянемо їх детальніше. Цільова ефективність визначається через відповідність або невідповідність діяльності системи її основному призначенню. Технологічна – характеризує раціональність залучення ресурсів підприємства з позиції відношення обсягу випуску продукції та розміру витрат. Ринкова – визначається відповідністю виробленого товару пред'явленим потребам ринку і очікуванням покупців, і навіть кон'юнктурі ринку що знаходить своє відображення у рівні та динаміці ціни товарів. Динамічна ефективність є

показником розвитку, поліпшення якісних та збільшення кількісних показників діяльності підприємства у часі [25, с. 309].

І.А. Маркіна, в свою чергу, виділяє такі види ефективності:

- внутрішня ефективність – відбиває власну оцінку отриманого ефекту підприємства від своєї діяльності з урахуванням співвідношення ресурсів і результату;
- зовнішня ефективність – відбиває рівень задоволення суспільних потреб підприємством, рівень корисності його продукції;
- статична ефективність – є основною формою оцінки на короткому часовому інтервалі, коли підприємство вирішує поточні питання, котрі виключають цей період оновлення виробничої бази;
- динамічна ефективність – передбачає досягнення більш високих результатів за рахунок зміни технологій та варіювання виробничими ресурсами в довгостроковому періоді [27, с. 25].

Залежно від суб'єкта процесу, який є основним одержувачем вигод, та їх природи І.В. Завгородній виділяє (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Види ефективності діяльності залежно суб'єкта процесу, який є основним одержувачем вигод, та їх природи

Джерело: систематизовано автором на основі [12, с. 213]

Розглянемо їх детальніше. Виробнича ефективність характеризується показниками функціональності, продуктивності та економічності виробничих систем. Фінансова – визначається через показники рентабельності, зміни вартості активів. Соціально-економічна – відображає позитивні результати для суспільства

в цілому (може характеризуватись показниками збільшення доходів працюючих, вирішенням важливих соціальних завдань, створенням нових робочих місць, підвищенням екологічності виробництва тощо) [12, с. 213].

Т.В. Захарова класифікує економічну ефективність в залежності від видів діяльності та виділяє наступні види:

- операційна ефективність – спрямована на підвищення продуктивності за рахунок прискорення бізнес-процесів;
- фінансова ефективність – характеризується перевищенням доходів від фінансової діяльності над витратами у випадку, якщо відсутні додаткові капітальні вкладення;
- інвестиційна ефективність – характеризується перевищенням припливу над відпливом коштів, отриманих внаслідок залучення додаткових інвестицій [13, с. 157].

Ефективність А.В. Череп класифікує за рівнем прийнятих до уваги результатів і супутніх витрат і включає такі види, як (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Види ефективності діяльності залежно від рівня прийнятих до уваги результатів і супутніх витрат

Джерело: систематизовано автором на основі [50, с.281]

При цьому автор, визначаючи зазначені види ефективності із загальноприйнятих позицій, не розглядає їх з точки зору масштабу виробництва, галузевого аспекту, ефектом є лише приріст прибутку для скорочення питомих витрат, а витратами – додаткові капітальні вкладення.

Інтерес представляє позиція, висловлена П.В. Захарченко. Класифікація, запропонована автором, дозволяє однозначно визначити тип економічного ефекту, показники та критерії оцінки ефективності діяльності підприємства. Глибокий економічний аналіз є основою забезпечення ефективності діяльності підприємств, їх економічного розвитку та конкурентоспроможності. У той самий час оцінка ефективності роботи підприємств пов'язані з використанням набору конкретних показників [14, с. 56].

Проаналізувавши існуючі підходи, ми можемо стверджувати, що категорія «ефективність» розглядається стосовно або процесу, або суб'єкту. Проблема форм ефективності постійно розробляється. У економічній літературі отримали обґрунтування такі види ефективності, як цільова, технологічна, ринкова, внутрішня та зовнішня, статична та динамічна, повна, зростаюча, порівняльна тощо. І цей перелік може бути нескінченним, адже внаслідок еволюції змінюються виробничі сили, виробничі відносини та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Залежно від обраного критерію існує безліч різних видів ефективності діяльності, кожному з яких необхідно приділяти достатньо уваги для забезпечення динамічного та стабільного функціонування розвитку підприємства. Всі види ефективності можуть формувати загальну інтегральну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, категорія «ефективність» увійшла до теорії економіки та менеджменту практично з часу формування та відокремлення цих галузей наукового пізнання, і є однією з найбільш вивчених у прикладному аспекті категорій. Зміст терміну «ефективність» багатогранний і залежить від напрямку та цілей дослідження. Ефективність є характеристикою процесів чи систем, масштаби яких охоплюють всю сукупність економічних суб'єктів. Під ефективністю діяльності підприємства в роботі розумітимемо співвідношення результату до витрат його діяльності, що залежить від створення оптимальних умов виробництва якісного продукту та характеризується досягненням високих фінансових показників, котрі відповідають цілям підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Основною метою ефективності діяльності підприємства є виявлення можливостей для його розвитку, що визначається повним аналізом фінансово-господарської діяльності. Необхідним є проведення такого аналізу з використанням системи різних показників та коефіцієнтів, які найбільш повно відображали б стан та перспективи подальшого розвитку підприємства. Різноманітні способи визначення ефективності діяльності підприємства дають можливість оцінити ступінь раціональності створення та витрачання ресурсів, а також прийнятих управлінських рішень, орієнтованих на покращення сукупного добробуту.

На сьогодні в економічній науці немає чітко визначеної системи показників, що використовується при оцінці ефективності діяльності підприємства. При цьому, оскільки ефективність є однією із найважливіших показників діяльності підприємницьких структур, то вона повинна мати як кількісну, так і якісну оцінку. І якщо кількісно ефективність завжди визначена за відповідними формулами, то якісне визначення її сутності важко вловимо. Аналіз останніх досліджень свідчить про проблему в об'єктивній оцінці ефективності діяльності підприємств.

З вивчення літератури сформовано перелік підходів до оцінки економічної ефективності діяльності підприємств. Попри розбіжності у цих підходах, де вони виключають одне одного, кожен з них характеризує діяльність підприємства з різних сторін. Кожен із цих методів оцінки унікальний тим, що виділяє свої (з погляду авторів методик) найважливіші, ключові моменти у аналізі динаміки роботи підприємства. До методів оцінки ефективності діяльності підприємства належать (рис. 1.4):

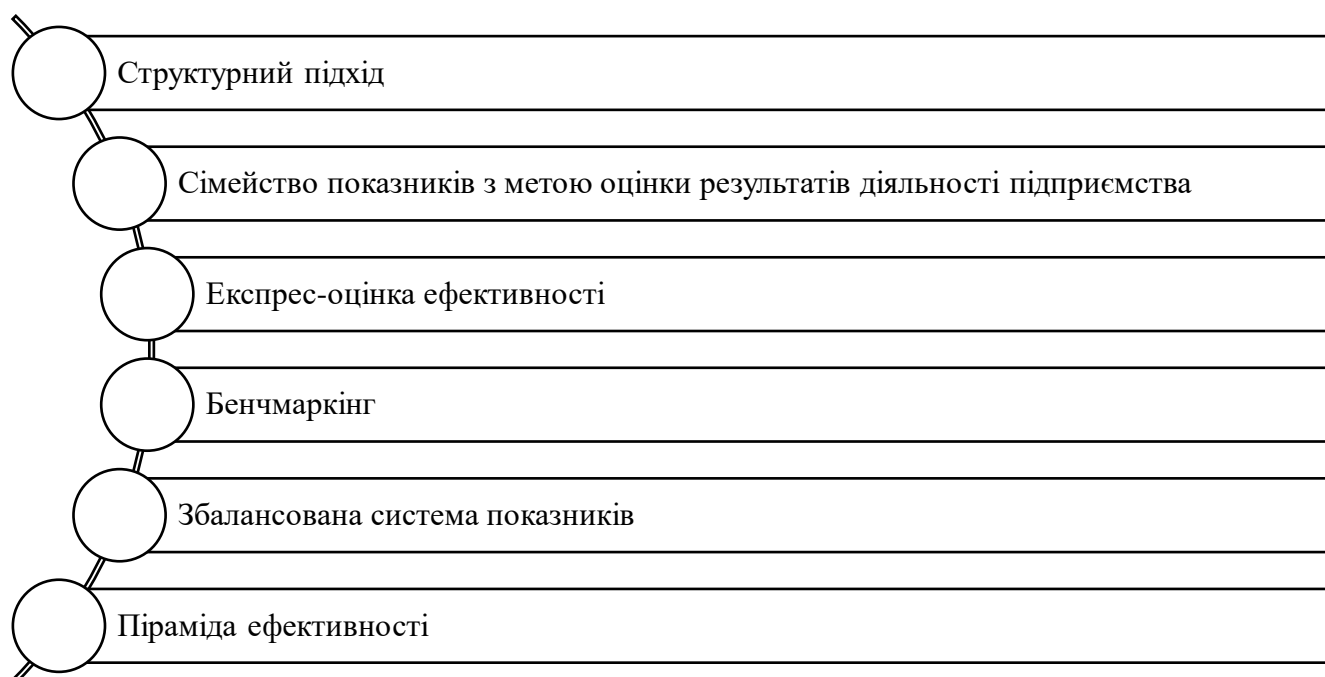


Рисунок 1.4 – Методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [11, 17, 19, 34, 41]

Розглянемо їх детальніше.

1. Структурний підхід, заснований на дослідженні структури підприємства.

Цей підхід складається з трьох компонентів:

- оцінки показників економічної діяльності підприємства;
- якісної оцінки діяльності підприємства;
- оцінки економічних показників галузі [34, с. 244].

Відповідно до концепції структурного підходу вимірювання ефективності діяльності підприємства допомагає аналізувати минуле та спланувати нові види діяльності.

2. Сімейство показників з метою оцінки результатів діяльності підприємства. Ця методика допомагає проаналізувати роботу підприємства як цілісної динамічної системи, характеризує його як з погляду поточних результатів, та і майбутніх досягнень. Показники за даного підходу мають характеризувати підприємство у різних аспектах: з погляду інвесторів, покупців, працівників, з позицій стану бізнесу та фінансів, операцій та становища у зовнішньому середовищі [41, с. 148].

3. Спосіб експрес-оцінки ефективності дає огляд діяльності підприємства та дозволяє швидко оцінити його фінансово-економічний стан. Експрес-оцінка ефективності включає такі види аналізу:

- оцінка економічного потенціалу, котра передбачає дослідження розміру підприємства, враховуючи фінансові та економічні критерії (показники стану основних засобів, ступеня свободи у використанні основних засобів тощо);
- оцінка фінансової стійкості, під час проведення якої використовуються такі числові показники: чисті активи, власний капітал, довгострокові зобов'язання, короткострокові зобов'язання, кредиторська заборгованість, власні оборотні кошти тощо;
- оцінка «хворих» статей звітності, що сигналізують про проблеми в функціонування підприємства: негативна величина вартості чистих активів, прострочена кредиторська та дебіторська заборгованість, непогашені у строк позички тощо;
- оцінка безпосередньо ефективності діяльності ведеться за такими відносними показниками: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, продуктивність праці тощо;
- оцінка динаміки основних показників підприємства: вартість основних засобів, чисельність співробітників, виручка від продажу, чистий прибуток;
- аналіз вартості підприємства, котрий передбачає розгляд співвідношення величини власного капіталу до отриманих фінансових результатів (якщо показники компанії менші за середні, то вона недооцінена, якщо більше – то переоцінена) [19, с. 22].

4. Бенчмаркінг – система ранньої діагностики проблем, що назрівають. Це процес вимірювання характеристик продукції, послуг чи методів роботи підприємства порівняно із найсильнішими конкурентами галузі. Бенчмаркінг забезпечує отримання інформації, котра дозволяє порівняти фінансові показники, роботу персоналу за функціями, показники у сфері якості та послуг, тривалість циклу розробки. Бенчмаркінг забезпечує також розуміння суті розбіжностей між поточним станом справ підприємства та його цілями, створює основу для

рекомендацій, а також допомагає керівництву сконцентрувати увагу на тому, що має бути зроблено [17, с. 81].

5. Збалансована система показників. Головне положення збалансованої системи показників – орієнтуючись лише фінансові показники діяльності підприємства (динаміку величини капіталу, активів, прибутку), неможливо з достовірністю оцінити стійкість підприємства на ринку, а тим більше спрогнозувати її майбутнє. Базовий набір проєкцій (перспектив) у збалансованій системі показників представлений такими показниками як фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, зростання (розвиток) персоналу [11, с. 10].

6. Піраміда ефективності. Відповідно до цієї методики оцінки формується з п'яти ієрархічно пов'язаних рівнів:

- бачення;
- ринок та фінанси;
- клієнти;
- гнучкість та продуктивність, якість;
- терміни поставки, тривалість виробничого циклу та витрати, пов'язані з виробництвом [21, с. 103].

Огляд існуючих методик оцінки ефективності діяльності підприємств можна продовжити і далі. Але відзначимо, що застосування багатьох зарубіжних методик, як-от збалансована система показників, піраміда ефективності, бенчмаркінг та інших є досить складним для застосування на вітчизняних підприємствах (особливо малих і середніх), адже звітність часто не містить необхідних для аналізу показників. Крім того, потрібна висока кваліфікація аналітиків та автоматизація процесу аналізу, що для малих підприємств становить складність. Отримані показники відповідного аналізу також не завжди враховують специфіку вітчизняного підприємництва. При цьому, зарубіжні моделі можуть лягти в основу інструментарію оцінки ефективності діяльності великих вітчизняних підприємств.

Усі концепції та підходи до визначення поняття «ефективність» мають на увазі показники, за допомогою яких проводиться аналіз, порівняння та оцінка

діяльності підприємства. Найчастіше ефективність підприємства визначається через сукупність відносних показників, де головним є рентабельність. Рентабельність – це рівень дохідності, вигідності, прибутковості бізнесу, що вимірюється за допомогою цілої системи відносних показників, котрі характеризують ефективність роботи підприємства загалом, дохідність різних напрямів діяльності, вигідність виробництва окремих видів продукції. Багато авторів у процесі оцінки ефективності діяльності підприємства також приділяють велику увагу показниками фінансової стійкості та платоспроможності.

Відповідно до методики М.О. Орликовського на початковому етапі оцінки аналізу ефективності діяльність підприємства варто проводити аналіз його бухгалтерського балансу. Далі слід оцінити платоспроможність та ліквідність підприємства у вигляді розрахунку коефіцієнтів ліквідності. На етапі аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства також роблять розрахунок відповідних коефіцієнтів. Наступним етапом виступає оцінка ділової активності, що характеризується ступенем виконання плану за основними показниками, а також рівнем ефективності використання ресурсів підприємства. На останньому етапі пропонується аналіз та оцінка рентабельності та її факторний аналіз [33, с. 97].

Ю.С. Шевченко для оцінки ефективності діяльності підприємства пропонує використовувати поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності, який включає:

- аналіз економічного потенціалу підприємства: оцінку майнового стану, аналіз якісних зрушень у майновому становищі, оцінку фінансового стану, ліквідності та фінансової стійкості;
- аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства [52, с. 134].

С.М. Халатур також пропонує використовувати комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства, котра ґрунтується на системі показників, розділених на групи:

- показники рентабельності господарської діяльності;

- показники ділової активності: віддачі сукупних активів, фондівіддачі, оборотності власного капіталу, оборотності оборотних фондів;
- показники ліквідності та ринкової стійкості: коефіцієнт покриття, автономії, забезпеченості запасів власними оборотними коштами [49, с. 19].

Для оцінки ефективності підприємства багато авторів роблять спроби також розрахувати інтегральний показник ефективності. Так, наприклад, методика О.Є. Громової заснована на оцінці 4 групових показників або «критеріїв ефективності» діяльності підприємства:

- ефективність виробничої діяльності представлена показниками фондівіддачі, рентабельності продукції, продуктивності праці;
- фінансове становище підприємства, що включає деякі фінансові коефіцієнти;
- ефективність організації збуту продукції, що характеризується показниками рентабельності, ефективності реклами, завантаження виробничих потужностей тощо;
- конкурентоспроможність продукції [9, с. 266].

Далі проводиться розрахунок критеріїв та самого показника ефективності за формулою середньозваженої арифметичної, причому вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом. Даний підхід має суттєвий недолік, адже застосування математичного лінійного методу регресії означає, що у разі зміни однієї зі складових моделі, результуюча змінна також зміниться лінійно. Однак, на практиці лінійна регресійна залежність одних показників від інших трапляється дуже рідко.

Суть проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства полягає у підвищенні економічної результативності на одиницю витрат у процесі використання наявних ресурсів. Для того, щоб досягти максимальної ефективності функціонування підприємства, необхідно розглянути можливість більш ефективного використання його основних фондів, зростання коефіцієнта оборотності оборотних засобів та продуктивність праці.

Концепція оцінки ефективності діяльності може бути застосовна до підприємств будь-яких форм, масштабів та напрямів, оскільки вона має

універсальний характер – будь це підприємство в галузі промисловості, зайняте у сфері послуг або ж державна установа. Слід зазначити, що діяльність підприємства також може бути націлена як на отримання прибутку, так і на отримання інших результатів (досягнення певного соціального ефекту). Будь-яка мета, незалежно від її природи, може оцінюватись підприємством з погляду ефективності її досягнення.

Аналіз фінансового стану підприємства представляє найважливішу складову його економічної діяльності. Для прийняття відповідних рішень необхідно проаналізувати забезпеченість фінансовими ресурсами, доцільність та ефективність їх розміщення, використання, платоспроможність підприємства, його фінансові взаємини з партнерами. За допомогою цих показників керівники здійснюють планування, контроль, вдосконалюють напрямки діяльності підприємства. Оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна проведемо за допомогою алгоритму, наведеного на рис. 1.5.

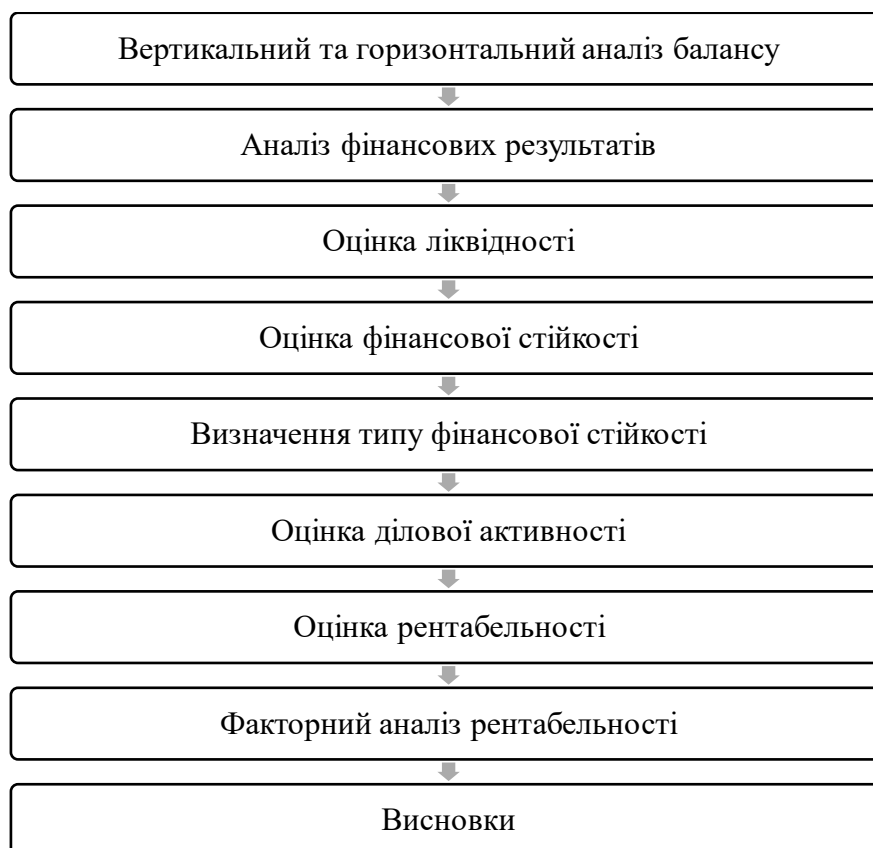


Рисунок 1.5 – Алгоритм оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 17, 31, 35]

Поняття ефективності діяльності підприємства має на увазі набагато більше ніж просто показники. Для висунення певних гіпотез та рішень щодо стратегій розвитку підприємства необхідним є проведення глибокого комплексного аналізу його функціонування задля визначення сильних та слабких сторін, усунення недоліків, адже ситуація на кожному підприємстві є унікальною.

Розглянемо дані етапи детальніше.

Мета горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності підприємства полягає в наочному поданні зміни, що відбулися в основних статтях звітів про фінансовий стан, про фінансові результати та про рух грошових коштів. Відповідні звіти ТОВ «ОДЕК» Україна наведені в додатках.

Горизонтальний аналіз фінансової звітності полягає у побудові аналітичної таблиці, у якій абсолютні показники доповнюються відносними. Горизонтальний аналіз фінансової звітності дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей активу та пасиву аналітичного балансу, визначити, як змінилися ці статті в абсолютному та відносному вираженні на кінець аналізованого періоду [7, с. 15]. Мета горизонтального аналізу полягає у виявленні абсолютних та відносних змін величин різних статей балансу за певний період, оцінюванні цих змін. Однак, за умов інфляції реальна динаміка аналізованих статей може спотворюватися. Саме тому інтерес представляє не стільки дослідження абсолютних змін статей, скільки структура активів підприємства та джерел їх формування. Під час проведення горизонтального аналізу використовують такі прийоми, як порівняння статей звітності в абсолютному вираженні та у відсотках до звітного періоду; вивчення різних змін; аналіз зміни статей звітності в порівнянні з коливанням інших [17, с. 81].

Велике значення має вертикальний аналіз звіту про фінансовий стан підприємства, що подає його у вигляді лише відносних показників. Вертикальний аналіз необхідно проводити у кожному звітному періоді. Вертикальний аналіз фінансової звітності необхідно проводити щонайменше двічі на рік. Мета вертикального аналізу фінансової звітності полягає у розрахунку частки окремих статей у валюті балансу та оцінці їх змін [19, с. 22].

Горизонтальний та вертикальний аналіз взаємодоповнюють один одного. На їх основі будується порівняльний аналітичний баланс. Єдиним недоліком даного аналізу можна вважати численні розрахунки.

На сучасному етапі розвитку економічної системи платоспроможність – це одна з основних характеристик ефективності діяльності підприємства, оскільки якщо воно платоспроможне та його баланс є ліквідним, то воно має певні конкурентні переваги в залученні інвестицій, отриманні кредитів, доборі кваліфікованих кадрів тощо. Оцінка платоспроможності підприємства складається на основі аналізу ліквідності підприємства [6, с. 90]. Ліквідність того чи іншого активу визначається часом, який необхідний для його перетворення на грошові кошти. Ліквідність і час трансформації активу прямо пропорційні один одному: що менше потрібно часу, то вищою є ліквідність [36, с. 93]. Для оцінки ліквідності підприємства необхідно зробити розрахунок низки коефіцієнтів:

1) коефіцієнт поточної ліквідності – цей коефіцієнт показує, ступінь достатності у підприємства оборотних коштів задля погашення короткострокових зобов'язань. Значення цього коефіцієнта має перебувати у діапазоні від 1 до 2. Існують обставини, у межах яких значення цього коефіцієнта може і більше, і менше загальноприйнятих. Однак, значення коефіцієнта поточної ліквідності вище 3 свідчить про нераціональне використання коштів підприємства. Значення коефіцієнту поточної ліквідності менше 1 говорить про неплатоспроможність підприємства;

2) коефіцієнт швидкої ліквідності – цей коефіцієнт показує ступінь покриття короткострокової заборгованості ліквідними засобами підприємства. Значення цього показника має перебувати у межах від 0,7-0,8 до 1,5;

3) коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство зможе погасити негайно за рахунок найбільш ліквідних активів. Значення даного коефіцієнта не повинно опускатися нижче 0,2;

4) загальний показник платоспроможності – допомагає в оцінці зміни фінансової ситуації на підприємстві з точки зору ліквідності. Рекомендоване значення даного коефіцієнта: більше чи дорівнює 1 [37, с. 69].

В цілому, аналіз ліквідності підприємства дозволяє оцінити його здатність вчасно сплачувати будь-які майбутні кредитно-фінансові зобов'язання чи перетворювати статті активу балансу на гроші для сплати зобов'язань. Платоспроможність і ліквідність підприємства – найважливіші характеристики його фінансового становища та ефективності діяльності, які мають інтерес як для контрагентів, кредиторів, інвесторів, так і безпосередньо для самого підприємства [23, с. 199].

Розвиток ринкових відносин поставив підприємства різних організаційно-правових форм у жорсткі економічні умови, котрі об'єктивно зумовлюють проведення ними збалансованої політики підтримки та зміцнення фінансового стану, його платоспроможності та фінансової стійкості. За таких умов підприємства приділяють більше уваги управлінню своєю фінансовою стійкістю. Під управлінням фінансовою стійкістю варто розуміти підтримку в умовах змінного внутрішнього і зовнішнього середовища [35, с.89]. Аналіз фінансової стійкості підприємства за допомогою відносних показників полягає у розрахунку необхідних коефіцієнтів, їх порівнянні із загальноприйнятими нормами, з аналогічними даними за попередні роки задля вивчення тенденцій покращення чи погіршення фінансового стану.

Визначають такі чотири типи фінансової стійкості:

- 1) абсолютна стійкість фінансового стану (характеризується перевищенням джерел формування власних оборотних коштів над величиною запасів та витрат);
- 2) нормальна стійкість фінансового стану (величина запасів та витрат дорівнює джерелам їх формування);
- 3) нестійкий фінансовий стан (можливе порушення платоспроможності підприємства та забезпеченості запасів та витрат за рахунок власних оборотних коштів);

4) кризовий фінансовий стан (підприємство перебуває межі банкрутства). Фінансова нестійкість вважається нормальною, якщо величина джерел, що залучаються для поповнення запасів і витрат у формі короткострокових кредитів та позикових коштів, не перевищує сумарної вартості виробничих запасів та готової продукції [22, с. 82].

Ділова активність, в свою чергу, характеризує ефективність діяльності підприємства та у фінансовому аспекті проявляється у швидкості обороту його коштів. Оцінка ділової активності полягає у дослідженні рівнів та динаміки різноманітних показників оборотності. Дані показники важливі задля оцінки фінансового стану, оскільки швидкість перетворення ресурсів у грошову форму, безпосередньо впливає на платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість підприємства [31, с. 341]. Окрім цього, збільшення швидкості обороту коштів позначається на підвищенні виробничого потенціалу підприємства, що у цілому впливає ефективність його діяльності. Прискорення оборотності капіталу свідчить про інтенсивніше його використання, а уповільнення оборотності капіталу є ознакою спаду його ділової активності, тобто зниження ефективності його діяльності [40, с. 325].

Одним з інтегральних показників оцінювання ефективності діяльності підприємства є рентабельність – відносний показник, що характеризує дохідність. Тобто, отримання прибутку дозволяє говорити про ефективність діяльності підприємства та провадження господарської діяльності [4, с. 48]. Однак, маса прибутку ще не дозволяє достатньо оцінити, наскільки ефективно здійснюється діяльність підприємства. Для такої оцінки є відносні показники рентабельності – показник рентабельності може використовуватись як інструмент управління діяльністю підприємства, оскільки відображає ефективність діяльності за певний проміжок часу. Якщо прибуток показує абсолютну ефективність, то рентабельність – відносну [31, с. 340].

Нині існує низка підходів до оцінки ефективності діяльності підприємством з урахуванням різних економічних критеріїв. До них можна віднести модель для аналізу рентабельності, котра дозволяє виявляти причини, що

впливають на рентабельність активів та власного капіталу підприємства та визначати напрями їхнього впливу. Такою моделлю є модель DuPont [41, с. 148]. Система показників DuPont дозволяє оцінити здатність підприємства ефективно генерувати прибуток від господарської діяльності, реінвестувати його, нарощувати виробничі обороти. Розкладання результативних показників на фактори та їх складові дозволяє виявити та охарактеризувати основні причини зміни того чи іншого показника, виявити темпи економічного зростання підприємства. Система показників DuPont є ефективним аналітичним інструментом, за допомогою якого здійснюється оцінка окремих показників з урахуванням поставленої мети управління через завдання вимог до окремих показників, а також оцінити результати реалізації планових заходів [33, с. 97]. Пропонований підхід дає можливість глибше проаналізувати вплив елементарних факторів на проміжні інтегральні показники.

Застосування методів економічного аналізу дозволить провести оцінку ефективності та результативності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна за допомогою показників, що ґрунтуються на порівнянні поточного та минулого періодів.

1.3 Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства

Проблеми підвищення ефективності торкаються кожної соціально-економічної системи, виде діяльності та елементе економіки, стадії відтворювального процесу. Для прийняття оптимальних та обґрунтованих управлінських рішень у галузі підвищення ефективності діяльності підприємства важливо провести класифікацію факторів, що впливають на її динаміку. Це дозволить виявити «вагу» та пріоритетність кожного з них.

Найбільш універсальна та поширена класифікація факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, ділить їх на зовнішні та внутрішні.

На рис. 1.6 представлені зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

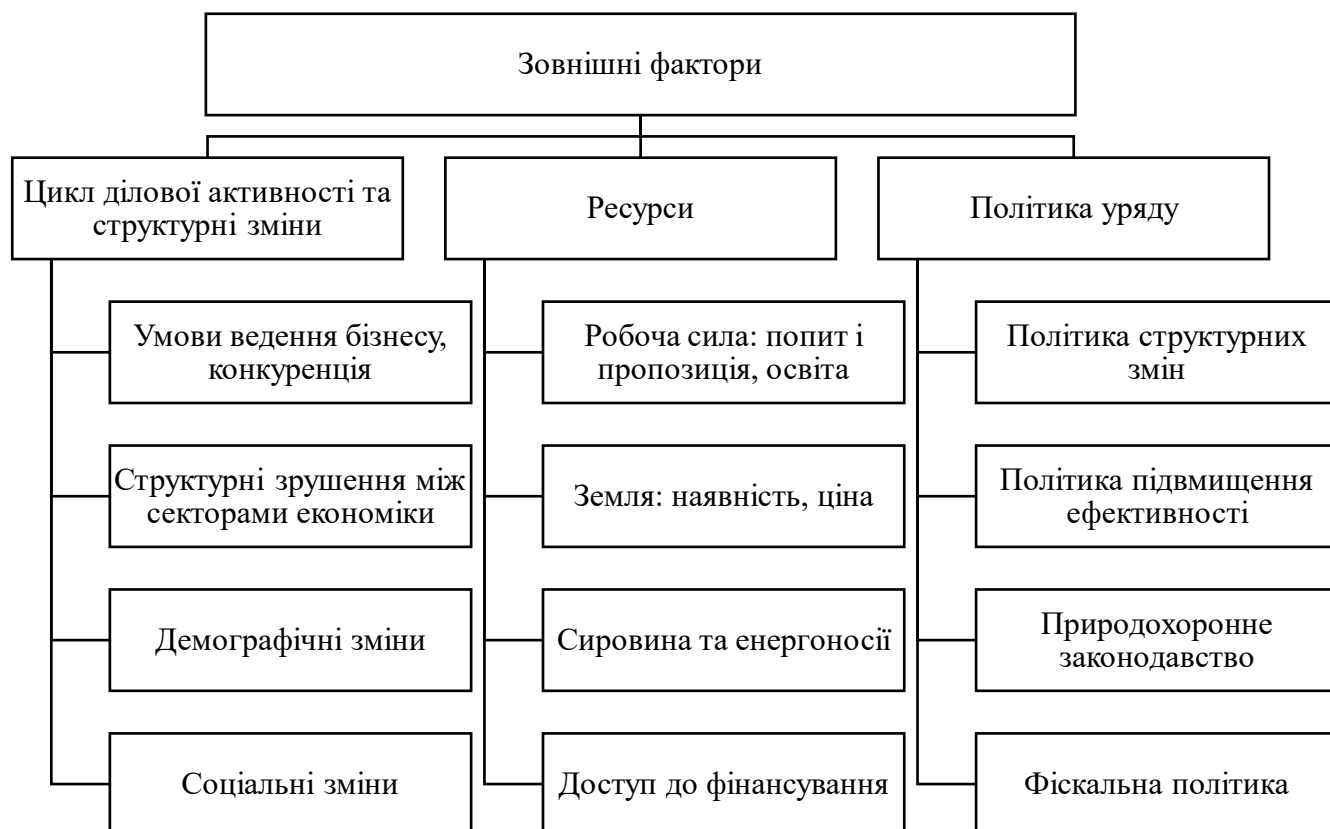


Рисунок 1.6 – Зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 44, 53]

Загальновідомо, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від зовнішніх економічних, технологічних, політичних, соціальних та інших пов'язаних з інфраструктурою факторів [26, с. 56]. Наприклад, ступінь освіти кадрового складу проявляється у кваліфікації працівників та їхньому ставленні до праці. У свою чергу технологічний прогрес реалізується на підприємстві через кваліфіковану робочу силу, прогресивне обладнання та сучасний менеджмент. Зовнішні чинники тією чи іншою мірою впливають на ефективність діяльності будь-якого підприємства, хоча самі вони не в змозі активно керувати цими факторами. У свою чергу внутрішні фактори мають індивідуальний характер для кожного підприємства та знаходяться під контролем керівництва [32, с. 95]. З іншого боку, зовнішні фактори, які не контролюються з

точки зору одним підприємством, нерідко є внутрішніми для іншого. Крім того, фактори, які є зовнішніми по відношенню підприємства, можуть бути внутрішніми для уряду, національних та регіональних інститутів, асоціацій та груп впливу. Ці інститути можуть удосконалювати податкову політику, розробляти належне законодавство, забезпечувати доступ до природних ресурсів, покращувати соціальну інфраструктуру, цінову політику тощо, тоді як окремі підприємства цього зробити не можуть [28, с. 56].

До зовнішніх факторів, що впливають на рівень ефективності діяльності підприємств, відносять цикли ділової активності та структурні зміни, оскільки вони радикальним чином можуть вплинути на ефективність у масштабах всієї країни. Структурні зміни впливають на ефективність діяльності одного підприємства, а зміна ефективності роботи низки підприємств призводить до відповідної трансформації суспільних структур [1, с. 295]. Таким чином, такі зміни є не лише результатом, а й стимулом подальшого економічного та соціального розвитку. Ресурси є принципово важливими елементами для підвищення ефективності виробництва, хоча часто й недооцінюються. Найважливішими зовнішніми ресурсами для підприємства виступають робоча сила, земля, сировина та енергоносії, а здатність країни їх виробляти, мобілізувати та ефективно використовувати є вкрай необхідною. У підвищенні ефективності діяльності підприємств окрема роль належить державі, яка має величезний вплив за допомогою законів, нормативних активів або інституційної практики [44, с. 103]. Окрім цього, особливо важливою є ефективність роботи самих державних органів. Незважаючи на те, що окремі підприємства не можуть керувати зовнішніми факторами, одна їх необхідно вивчати, адже гнучка політика щодо зовнішніх факторів дозволяє прогнозувати зміни поведінки підприємств у довгостроковій перспективі задля отримання найбільших вигод та підвищення ефективності їх діяльності [53, с. 192].

Внутрішні чинники доцільно розділити за основною логічною послідовністю виробничого процесу: вхід у процес (вихідні ресурси) – виробничий процес (перетворення вихідних ресурсів на готову продукцію) –

готовий результат (продукція та послуги, призначені для продажу). Ці групи факторів мають бути добре збалансовані та скоординовані, адже від цього залежить підвищення ефективності діяльності підприємства [38, с. 47]. На рис. 1.7 представлені внутрішні чинники, пов'язані з діяльністю підприємства і які впливають на його ефективність.



Рисунок 1.7 – Внутрішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [24, 38, 42]

Якщо підприємство витрачає багато ресурсів на стадії входу, при цьому ігноруючи сам процес перетворення, то основна частина ресурсів може бути витрачена марно, адже добре опрацьований виробничий процес дозволяє підвищити не тільки якість продукції, а й заощадити значну частину ресурсів. Однак, навіть при високій збалансованості елементів на стадії входу та високому рівні виробництва, ресурси можуть бути розтрачені, якщо не приділити належну увагу останньому етапу – випуску продукції та подальшому обслуговуванню, адже кінцевою метою будь-якого виробничого процесу є успішна реалізація товару [24, с. 90].

Проаналізувавши найбільш значущі чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства, можна зробити висновок, що кожен окремо

взятий елемент економічної системи надає певний ефект, котрий обов'язково має бути врахований у системі менеджменту підприємства. Наведена класифікація факторів ефективності діяльності підприємства не є вичерпною, адже не можна нехтувати унікальністю кожного підприємства. Будь-яке підприємство має властиві тільки йому внутрішні і зовнішні чинники, які мають певний вплив на його діяльність. При цьому, перелічені чинники можуть визначатися як універсальні, адже впливають на функціонування підприємств різних форм, масштабів та галузей господарювання [42, с. 80].

Зазвичай, керівництво підприємства, прагнучи підвищити ефективність своєї діяльності, розраховує отримати максимальний фінансовий результат, що завжди відбиває стратегічне майбутнє виробництва. Тому підприємству вкрай необхідно домагатися темпів зростання виробництва. Про досягнення економічного ефекту можна стверджувати, якщо отриманий фінансовий результат і темпи зростання фінансових показників будуть вищими, ніж у конкурентів, а також якщо на підприємстві наявна достатня кількість ресурсів для проведення виробничих та управлінських змін. Цей підхід безперервно мотивує керівництво підприємства на пошук рішень, котрі підвищують конкурентоспроможність, що має значення для проведення робіт, спрямованих на стратегічний розвиток [43, с. 50].

Підвищення ефективності діяльності підприємства є складним господарським завданням, що має велике значення. Це пояснюється тим, що підвищення ефективності діяльності підприємства веде до підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції і створює передумови задля забезпечення його конкурентоспроможності, яка також може бути досягнута в результаті ретельно розробленої та спланованої виробничої програми [20, с. 95]. Зростання конкурентоспроможності продукції, в свою чергу, сприяє збільшенню обсягу продажу та відповідно зростання прибутку підприємства [39, с. 299]. Це розширює можливості накопичення, забезпечує розширення, розвиток та вдосконалення виробництва та є передумовою для нового підвищення

ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Основними шляхами підвищення ефективності виробництва є:

- зниження трудомісткості та підвищення продуктивності праці;
- зниження фондомісткості продукції та активізація інвестиційної діяльності підприємств;
- зниження матеріаломісткості продукції та раціональне використання природних ресурсів тощо [2, с. 57].

Важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства є науково-технічний прогрес. У сучасних умовах потрібні якісні революційні зміни, перехід до нових технологій, техніки наступних поколінь, переозброєння всіх галузей господарства з урахуванням нових досягнень науки і техніки. Перетворення в техніці і технології, мобілізація всіх технічних, організаційних, економічних пріоритетів і соціальних чинників створюють передумови значного підвищення продуктивності праці [47, с. 38]. На кожному підприємстві важливо забезпечувати впровадження новітньої техніки та технології, широко застосовувати на виробництві прогресивні форми наукової організації праці, удосконалювати нормування, домагатися зростання культури високотехнологічного виробництва [45, с. 89].

Одним із важливих факторів інтенсифікації та підвищення ефективності діяльності підприємства також є режим економії. В даному випадку, ресурсозбереження має перетворитися на вирішальне джерело задоволення зростаючої потреби в сировині та матеріалах, паливі, енергії [48, с. 89]. Підвищення ефективності діяльності підприємства залежить від кращого використання основних фондів. При цьому, необхідним є інтенсивніше використання створеного виробничого потенціалу, забезпечення ритмічності виробництва, максимальне завантаження обладнання, підвищення змінності його роботи та збільшення обсягу виробництва продукції з кожної одиниці обладнання, кожного квадратного метра виробничої площі. Результатом організації інтенсивного використання виробничих потужностей є прискорення темпів приросту без додаткових капітальних вкладень [3, с. 113].

Важливе місце у підвищенні ефективності діяльності підприємства займають організаційно-економічні чинники. Особливо зростає їх значення зі зростання масштабів виробництва та ускладненням господарських зв'язків [8, с. 31]. В даному випадку, вимагає подальшого розвитку та вдосконалення виробнича соціальна інфраструктура, що має значний вплив на рівень ефективності діяльності підприємства. Це має на увазі вдосконалення форм та методів управління, планування, економічного стимулювання всього господарського механізму. У цій же групі факторів широко застосовуються також важелі господарського розрахунку та матеріального заохочення, матеріальної відповідальності та інших економічних стимулів [51, с. 22].

Особливе місце в інтенсифікації ефективності діяльності підприємства, зниження питомої витрати ресурсів належить підвищенню якості продукції. Це завдання має стати предметом постійної уваги та контролю, головним фактором в оцінці діяльності кожного підприємства. Економічний ефект від підвищення якості продукції характеризує можливість збільшення випуску високоякісної продукції, поліпшення техніко-економічних параметрів виробів, скорочення рівня браку.

Отже, ефективність діяльності підприємства відображає відповідність результату до витрачених ресурсів. Для її підвищення необхідно здійснювати безліч заходів, наприклад, удосконалення формування та використання активів та пасивів підприємства, удосконалення організації бізнес-процесів та управління, грамотне управління ціноутворенням. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації виробничої програми полягає у зростанні якості продукції, розширенні випуску високоякісної продукції, розширенні продуктивності праці та збільшенні виробничої потужності підприємства. При цьому, підвищення ефективності діяльності підприємства має багатосторонній, комплексний вплив на економіку підприємства, що забезпечує його стійке економічне зростання, дохідність і, зрештою, виживання в гострій конкурентній боротьбі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОДЕК» УКРАЇНА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом аналізу є товариство з обмеженою відповідальністю «ОДЕК» Україна, засноване 29 червня 1998 року (24 роки) за юридичною адресою Рівненська обл., Рівненський р-н, селище міського типу Оржів, вул. Заводська. Історія ТОВ «ОДЕК» Україна починається 1881 року з заснування лісопильного виробництва «Товариство технічної розробки лісових виробів» у с. Оржів, Волинської губернії. У 1998 рік відбулось створення спільного українсько-голландського підприємства «ОДЕК». З приходом в 2004 році голландських інвесторів потужність ТОВ «ОДЕК» Україна почала зростати, сягнувши проектної потужності 50 тис. м³ фанерної продукції. Завдяки додатковим інвестиціям в 2016 році виробнича потужність ТОВ «ОДЕК» Україна зросла до 90 тис. м³ фанери в рік.

Код ЄДРПОУ ТОВ «ОДЕК» Україна: 25322516.

Гасло ТОВ «ОДЕК» Україна: «Досвід поколінь, втілений у продукції!».

Основною метою діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна є отримання прибутку. Для досягнення своєї статутної мети ТОВ «ОДЕК» Україна має право займатися будь-якою діяльністю, котра не заборонена законом. Діяльність ТОВ «ОДЕК» Україна спрямована на забезпечення виробництва продукції, котра відповідає вимогам ринку і інших зацікавлених сторін.

До видів діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна належать:

- виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону (основний);
- виробництво кухонних меблів;

- виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
- роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням тощо.

На даний момент в ТОВ «ТОВ «ОДЕК» Україна» діє лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1).

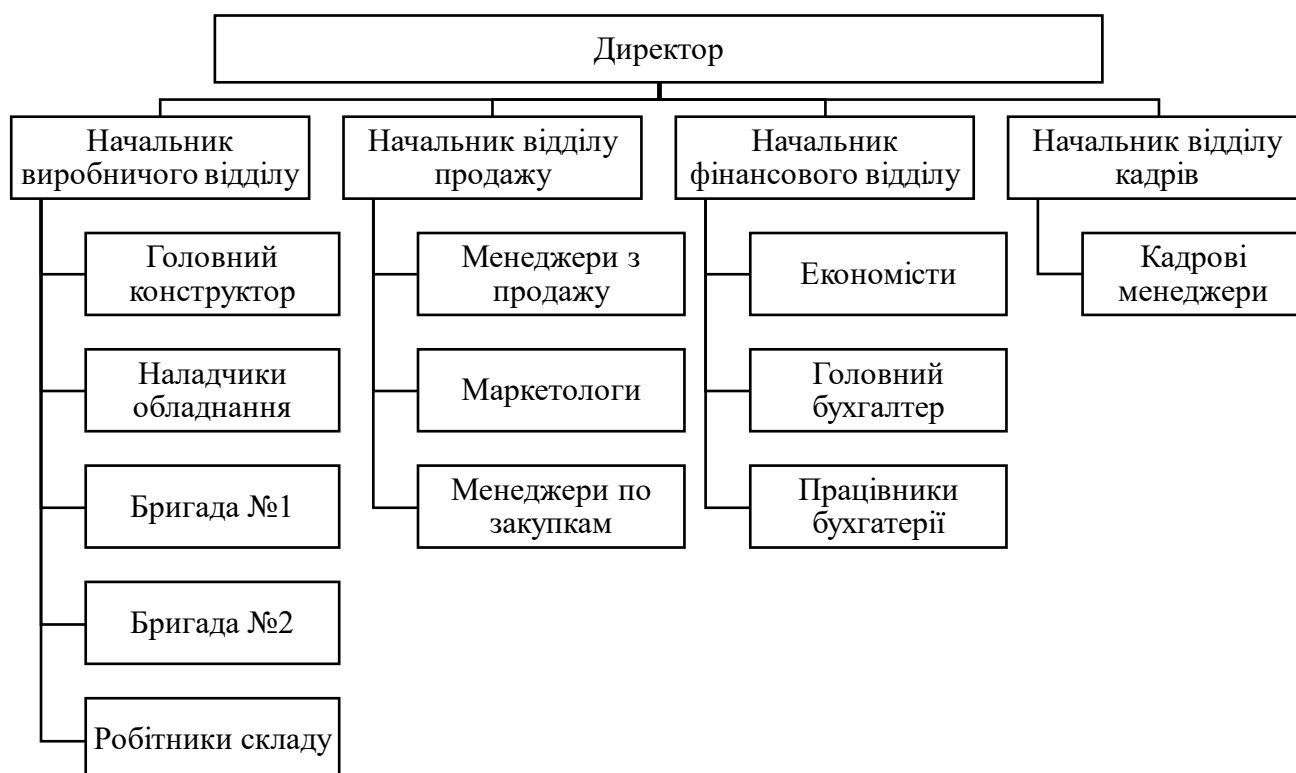


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ОДЕК» Україна

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Лінійна складова організаційної структури ТОВ «ОДЕК» Україна представлена повноваженнями, що передаються від безпосередніх керівників до підлеглих за ієрархічною вертикаллю влади та ланцюжком команд. Функціональна складова організаційної структури ТОВ «ОДЕК» Україна представлена департаменталізацією, тобто розподілом організації за функціональним принципом на структурні підрозділи, наділені конкретними

завданнями та обов'язками (виробничий відділ, відділ продажу, фінансовий відділ, відділ кадрів). При цьому, виконання ними своїх функцій здійснюється без формальної прив'язки до процесів, що відбуваються в ТОВ «ОДЕК» Україна. Лінійно-функціональна система управління ТОВ «ОДЕК» Україна увібрала в себе всі позитивні якості лінійного та функціонального підходів до управління, зберігши при цьому їх недоліки: слабкий нерегламентований зв'язок між підрозділами, слабку гнучкість, а отже, і низьку пристосованість до змін у зовнішньому середовищі. Здатність ТОВ «ОДЕК» Україна оперативно перебудовувати цілі та систему процесів під поточні потреби навколишнього середовища робить структуру управління гнучкою та підвищує її адаптаційну здатність.

На ТОВ «ОДЕК» Україна в 2021 році працює близько 1700 працівників. Річний обсяг виробництва ТОВ «ОДЕК» Україна становить 90 тис. кубічних метрів фанери, що відповідає половині загального випуску фанери в Україні. Ширина та глибина асортименту продукції ТОВ «ОДЕК» Україна наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Ширина та глибина асортименту продукції ТОВ «ОДЕК» Україна в 2021 р.

Ширина	Глибина			
	Березова фанера	Ламінована фанера	Спеціальна фанера	Важкогорюча фанера
Ширина	Сорт В	Темно-коричнева плівка	Шпонування дубом	
	Сорт S	Ламінована фанера	Шпонування сосною	
	Сорт ВВ	Біла плівка	Шпонування ясенем	
	Сорт СР	Прозора плівка	Обробка на ЧПУ	
	Сорт С	Світло-сіра плівка	Обробка на ЧПУ	
		Сітка (темно-коричнева плівка)	Обробка на ЧПУ	
		Гекса (темно-коричнева плівка)		

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.1 бачимо, що ТОВ «ОДЕК» Україна виробляє великий асортимент продукції, котра повністю задовольняє потреби ринку. ТОВ «ОДЕК» Україна виробляє широкоформатну водостійку фанеру товщиною від 4мм до

40мм. Вся продукція ТОВ «ОДЕК» Україна щодня проходить перевірку на відповідність стандартам якості. У сфері забезпечення якості продукції філософією ТОВ «ОДЕК» Україна є: «Ми несемо повну відповідальність за продукцію, яку виготовляємо й не маємо намірів йти на компроміси у питаннях якості. Ми постійно інвестуємо у виробництво для забезпечення високої якості нашої фанери». Система управління якістю ТОВ «ОДЕК» Україна сертифікована BVQI на відповідність стандарту ISO 9001 з 2004 року. З 2012 року фанера ТОВ «ОДЕК» Україна сертифікована на відповідність екологічним вимогам щодо емісії формальдегіду CARB Phase 2.

Динаміка продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна у грошовому вимірі за 2019-2021 роки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Продукція	2019 р., тис.грн	2020 р., тис.грн	2021 р., тис.грн	Абсолютний приріст 2021/2019 рр. тис.грн	Відносний приріст 2021/2019 рр. %
Березова фанера	343 932	379 434	410 925	66 993	19,48
Ламінована фанера	292 342	299 259	298 671	6 329	2,16
Спеціальна фанера	121 704	249 578	255 311	133 607	109,78
Важкогорюча фанера	115 513	223 728	96 894	-18 619	-16,12
Разом	873 491	1 151 999	1 061 801	188 310	21,56

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.2 бачимо, що в загальному обсяг продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна зріс на 188310 тис.грн або 21,56% (з 873491 тис.грн в 2019 році до 1061801 тис.грн в 2021 році). Таке зростання зумовлено, в першу чергу, зростанням обсягів продажу спеціальної фанери на 133607 тис.грн або 109,78% (з 12104 тис.грн в 2019 році до 255311 тис.грн в 2021 році). Скорочення спостерігається лише за позицією «важкогорюча фанера», обсяг продажу якої скоротився на 18619 тис.грн або 16,12% (з 115513 тис.грн в 2019 році до 96894 тис.грн в 2021 році).

В цілому, наведена динаміка свідчить про нарощення діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна за рахунок зростання виробничої потужності. ТОВ «ОДЕК» Україна оснащений високоякісним обладнанням провідних світових виробників у деревообробній промисловості: Steinemann, Holzma, Raute, PlyTec, Kuper, Schwabedissen (Wamhoff), Pagnoni Impianti, Weeke тощо. Контракти ТОВ «ОДЕК» Україна заключає напряму з виробниками.

Структура продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведена на рис. 2.2.

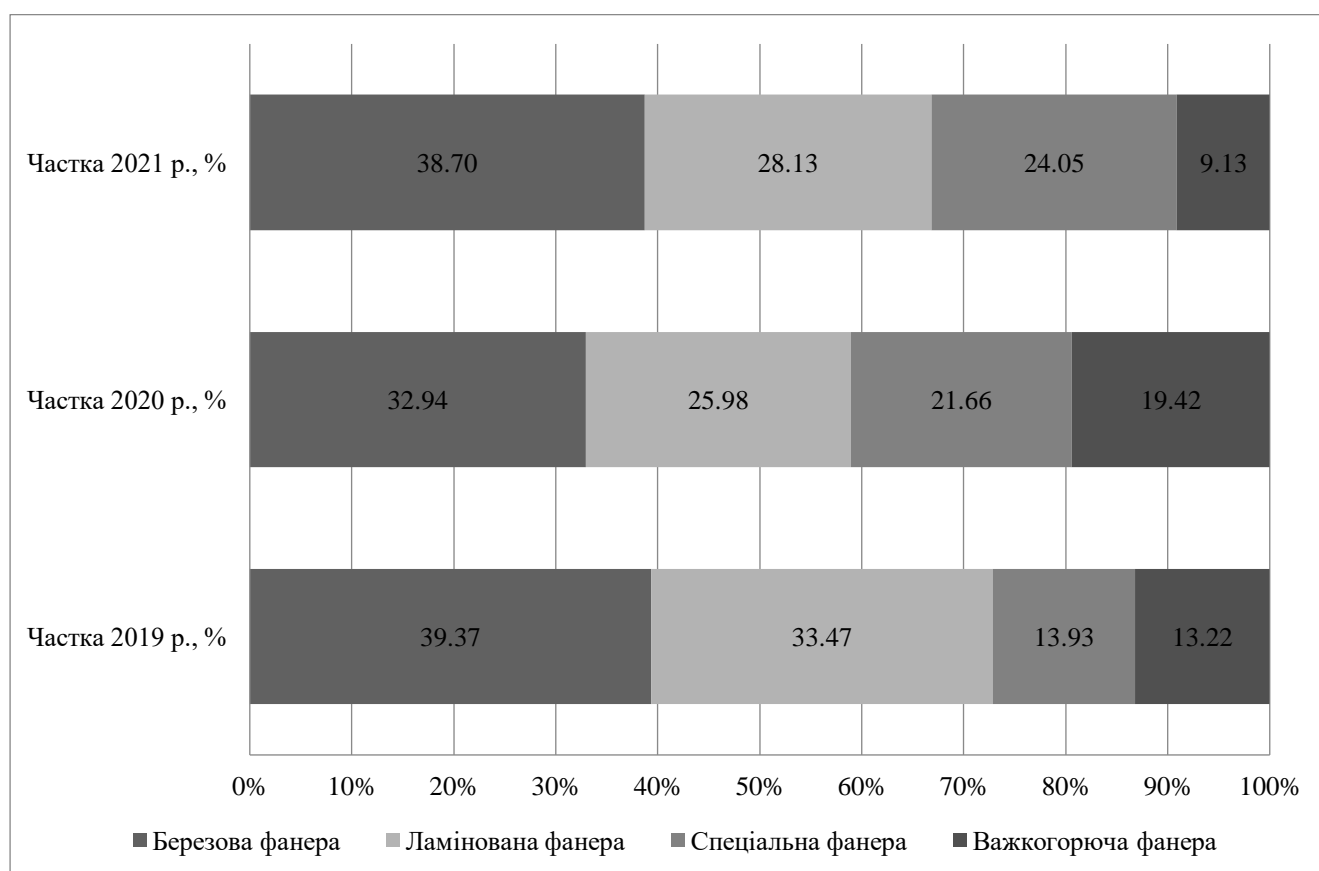


Рисунок 2.2 – Структура продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр., %

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними рис. 2.2 бачимо, що в структурі продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна переважає березова фанера, частка якої скоротилась з 39,37% в 2019 році до 38,7% в 2021 році. Наступною за величиною є частка ламінованої фанери, котра скоротилась з 33,47% в 2019 році до 28,13% в 2021 році. Питома

вага спеціальної фанери в структурі продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна зросла з 13,93% в 2019 році до 24,05% в 2021 році, що свідчить про нарощення виробництва саме цього виду продукції. Частка важкогорючої фанери, в свою чергу, скоротилась з 13,22% в 2019 році до 9,13% в 2021 році за рахунок скорочення її продажу в грошовому вимірі. В цілому, структура продажу ТОВ «ОДЕК» Україна є збалансованою.

Географія продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки відображена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Географія продажу продукції ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр., %

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними рис. 2.3 бачимо, що ТОВ «ОДЕК» Україна активно співпрацює з зовнішніми замовниками та експортує свою продукції по всьому світу. На сьогоднішній день майже 75% продукції ТОВ «ОДЕК» Україна реалізується на експорт. Серед клієнтів ТОВ «ОДЕК» Україна є добре відомі компанії з

Німеччини, Бельгії, Італії, Голландії, Австрії, Данії, Туреччини тощо. ТОВ «ОДЕК» Україна здійснює експортні та імпорتنі операції. Для оформлення вантажів ТОВ «ОДЕК» Україна акредитоване як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності у Рівненській митниці.

Внаслідок того, що ТОВ «ОДЕК» Україна є єдиним виробником березової фанери формату 1250*2500мм в Україні, конкурентами на внутрішньому ринку виступають виробники фанери інших країн, а саме: Сиктивкарський фанерний комбінат (Росія); Latvijas Finieris (Латвія) тощо.

Покупці ТОВ «ОДЕК» Україна є високо розвинутими імпортерами – лідерами ринків своїх країн, або кінцевими споживачами – виробниками власної продукції на основі фанери: Margaritelli Kaelin, S.A., Switzerland; Finnforest spol. s.r.o., Czech Republic; Nakwood B.V., Holland; Meplax B.V., Holland; ПрАТ «Анграм-Україна». Найпоширенішими сферами використання готової продукції ТОВ «ОДЕК» Україна є: будівництво, виготовлення стандартних будинків, авто-, вагоно-, контейнеро-, суднобудування, тарна промисловість, виробництво меблів, тощо. ТОВ «ОДЕК» Україна реалізує свою продукцію, як через мережу дилерів, так і напряму – імпортерам та кінцевим споживачам. ТОВ «ОДЕК» Україна диференційовано підходить до кожного окремого замовника. У зв'язку з цим має місце підписання короткотермінових угод (здебільшого на 1-2 поставки протягом місяця з дати підписання), тривалих угод (терміном на 3-6 місяців) та довготривалих угод (терміном на 1 рік). Суми угод при цьому залежать від об'ємів та специфікацій поставок.

Отже, ТОВ «ОДЕК» Україна – найбільший виробник сортової, водостійкої, великоформатної, екологічно безпечної фанери в Україні, широкої сфери застосування. ТОВ «ОДЕК» Україна працює на перспективному ринку, постійно нарощує свої виробничі потужності та має значні резерви для підвищення ефективності своєї діяльності.

2.2 Оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна

В сучасних умовах господарювання керівництво ТОВ «ОДЕК» Україна зацікавлено в раціональній структурі та ефективному використанні активів задля отримання найбільшого ефекту. Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Актив	2019 р., тис.грн	2020 р., тис.грн	2021 р., тис.грн	Абсолютний приріст 2021/2019 рр. тис.грн	Відносний приріст 2021/2019 рр. %
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	96	86	180	84	87,50
Незавершені капітальні інвестиції	3 968	4 323	3 591	-377	-9,50
Основні засоби	238 689	231 679	217 052	-21 637	-9,06
Інвестиційна нерухомість	195	162	130	-65	-33,33
Довгострокові фінансові інвестиції	86	93	98	12	13,95
Інші необоротні активи	277	851	1 256	979	353,43
Усього за розділом I	243 311	237 194	222 307	-21 004	-8,63
II. Оборотні активи					
Запаси	176 362	115 998	81 179	-95 183	-53,97
Виробничі запаси	78 303	54 158	41 681	-36 622	-46,77
Незавершене виробництво	80 239	43 624	19 369	-60 870	-75,86
Готова продукція	17820	18 216	20 129	2 309	12,96
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	40 925	107 990	130 941	90 016	219,95
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	19 453	8 853	17 271	-2 182	-11,22
з бюджетом	21 704	3 735	9 352	-12 352	-56,91
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 979	3 233	2 267	288	14,55
Гроші та їх еквіваленти	5 076	8 097	11 778	6 702	132,03
Витрати майбутніх періодів	89	115	0	-89	-100,00
Інші оборотні активи	10 036	1 557	2 523	-7 513	-74,86
Усього за розділом II	275 624	249 578	255 311	-20 313	-7,37
Баланс	518 935	486 772	477 618	-41 317	-7,96

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.3 бачимо, що в загальному валюта балансу ТОВ «ОДЕК» Україна скоротилась на 41317 тис.грн або 7,96% (з 518935 тис.грн в 2019 році до 477618 тис.грн в 2021 році). Таке скорочення зумовлено динамікою як необоротних (на 21004 тис.грн або 8,63%), так і оборотних (на 20313 тис.грн або 7,37%) активів. Зменшення валюти балансу ТОВ «ОДЕК» Україна 2019-2021 роки свідчить про скорочення підприємством господарської діяльності, що може призвести до його неплатоспроможності.

Вертикальний аналіз активів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз активів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Актив	2019 р., тис.грн	Частка 2019 р., %	2020 р., тис.грн	Частка 2020 р., %	2021 р., тис.грн	Частка 2021 р., %
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	96	0,02	86	0,02	180	0,04
Незавершені капітальні інвестиції	3 968	0,76	4 323	0,89	3 591	0,75
Основні засоби	238 689	46,00	231 679	47,59	217 052	45,44
Інвестиційна нерухомість	195	0,04	162	0,03	130	0,03
Довгострокові фінансові інвестиції	86	0,02	93	0,02	98	0,02
Інші необоротні активи	277	0,05	851	0,17	1 256	0,26
Усього за розділом I	243 311	46,89	237 194	48,73	222 307	46,54
II. Оборотні активи						
Запаси	176 362	33,99	115 998	23,83	81 179	17,00
Виробничі запаси	78 303	15,09	115 999	23,83	81 180	17,00
Незавершене виробництво	80 239	15,46	43 624	8,96	19 369	4,06
Готова продукція	17820	3,43	18 216	3,74	20 129	4,21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	40 925	7,89	107 990	22,18	130 941	27,42
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	19 453	3,75	8 853	1,82	17 271	3,62
з бюджетом	21 704	4,18	3 735	0,77	9 352	1,96
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 979	0,38	3 233	0,66	2 267	0,47
Гроші та їх еквіваленти	5 076	0,98	8 097	1,66	11 778	2,47
Витрати майбутніх періодів	89	0,02	115	0,02	0	0,00
Інші оборотні активи	10 036	1,93	1 557	0,32	2 523	0,53
Усього за розділом II	275 624	53,11	249 578	51,27	255 311	53,46
Баланс	518 935	100,00	486 772	100,00	477 618	100,00

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.4 бачимо, що в структурі активів ТОВ «ОДЕК» Україна переважають оборотні, частка яких зросла з 53,11% в 2019 році до 53,46% в 2021 році. Частка необоротних активів, в свою чергу, скоротилась з 46,89% в 2019 році до 46,54% в 2021 році. Зі збільшенням частки оборотних активів у загальній сумі активів період обігу капіталу скорочується, оскільки оборотний капітал обертається швидше, ніж основний.

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Пасив	2019 р., тис.грн	2020 р., тис.грн	2021 р., тис.грн	Абсолютний приріст 2021/2019 рр. тис.грн	Відносний приріст 2021/2019 рр. %
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	107 535	107 535	107 535	0	0,00
Додатковий капітал	134	89	76	-58	-43,28
Нерозподілений прибуток	6 067	56 506	106 233	100 166	1 651,00
Усього за розділом I	113 736	164 130	213 844	100 108	88,02
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов'язання	120 355	112 956	112 956	-7 399	-6,15
Усього за розділом II	120 355	112 956	112 956	-7 399	-6,15
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	52 184	29 259	28 671	-23 513	-45,06
розрахунками з бюджетом	4 882	5 835	5 637	755	15,46
розрахунками зі страхування	2 277	2 709	2 546	269	11,81
розрахунками з оплати праці	10 356	11 827	11 715	1 359	13,12
одержаними авансами	143 932	79 433	10 924	-133 008	-92,41
Поточні забезпечення	18 443	23 645	22 232	3 789	20,54
Інші поточні зобов'язання	52 770	56 978	69 093	16 323	30,93
Усього за розділом III	284 844	209 686	150 818	-134 026	-47,05
Баланс	518 935	486 772	477 618	-41 317	-7,96

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.5 бачимо, що скорочення валюти балансу зумовлене динамікою довгострокових зобов'язань (на 7399 тис.грн або 6,15%) та поточних зобов'язань (на 134026 тис.грн або 47,05%). Зростання власного капіталу ТОВ «ОДЕК» Україна (на 100108 тис.грн або 88,02%) характеризує ефективний

розподіл прибутку та спроможність підприємства регулювати фінансову стійкість за рахунок внутрішніх джерел. Перевищення темпів зростання власного капіталу над темпом зростання пасивів є ознакою висхідної фінансової незалежності ТОВ «ОДЕК» Україна.

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Пасив	2019 р., тис.грн	Частка 2019 р., %	2020 р., тис.грн	Частка 2020 р., %	2021 р., тис.грн	Частка 2021 р., %
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	107 535	20,72	107 535	22,09	107 535	22,51
Додатковий капітал	134	0,03	89	0,02	76	0,02
Нерозподілений прибуток	6 067	1,17	56 506	11,61	106 233	22,24
Усього за розділом I	113 736	21,92	164 130	33,72	213 844	44,77
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Інші довгострокові зобов'язання	120 355	23,19	112 956	23,21	112 956	23,65
Усього за розділом II	120 355	23,19	112 956	23,21	112 956	23,65
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за:						
товари, роботи, послуги	52 184	10,06	29 259	6,01	28 671	6,00
розрахунками з бюджетом	4 882	0,94	5 835	1,20	5 637	1,18
розрахунками зі страхування	2 277	0,44	2 709	0,56	2 546	0,53
розрахунками з оплати праці	10 356	2,00	11 827	2,43	11 715	2,45
одержаними авансами	143 932	27,74	79 433	16,32	10 924	2,29
Поточні забезпечення	18 443	3,55	23 645	4,86	22 232	4,65
Інші поточні зобов'язання	52 770	10,17	56 978	11,71	69 093	14,47
Усього за розділом III	284 844	54,89	209 686	43,08	150 818	31,58
Баланс	518 935	100,00	486 772	100,00	477 618	100,00

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.6 бачимо, що частка довгострокових зобов'язань зросла з 21,19% в 2019 році до 23,65% в 2021 році, а поточних скоротилась з 54,89% в 2019 році до 31,58% в 2021 році. Частка власного капіталу в структурі пасивів ТОВ «ОДЕК» Україна зросла з 21,92% в 2019 році до 44,77% в 2021 році. – висока частка власного капіталу може бути наслідком небажання використовувати банківські кредити, що призводить до обмеження можливостей розвитку підприємства ТОВ «ОДЕК» Україна.

В умовах подальшого розвитку ринкових відносин важливого значення для успішного здійснення діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна набуває аналіз фінансових результатів. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ОДЕК» Україна 2019-2021 роки наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Стаття	2019 р., тис.грн	2020 р., тис.грн	2021 р., тис.грн	Абсолютний приріст 2021/2019 рр. тис.грн	Відносний приріст 2021/2019 рр. %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	873 491	1 151 999	1 061 801	188 310	21,56
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	818 407	1 074 976	971 038	152 631	18,65
Валовий: прибуток	55 084	77 023	90 763	35 679	64,77
Інші операційні доходи	51 667	56 269	46 311	-5 356	-10,37
Адміністративні витрати	22 335	27 061	22 150	-185	-0,83
Витрати на збут	5 639	7 572	6 768	1 129	20,02
Інші операційні витрати	31 458	37 614	35 242	3 784	12,03
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	47 319	61 045	72 914	25 595	54,09
Інші фінансові доходи	23 131	11 860	352	-22 779	-98,48
Фінансові витрати	23 478	9 564	11 683	-11 795	-50,24
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	46 972	63 341	61 583	14 611	31,11
Витрати (дохід) з податку на прибуток	9 293	12 902	11 856	2 563	27,58
Чистий фінансовий результат: прибуток	37 679	50 439	49 727	12 048	31,98

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Відобразимо динаміку фінансових результатів ТОВ «ОДЕК» Україна 2019-2021 роки графічно на рис. 2.4. За даними табл. 2.7 та рис. 2.5 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ОДЕК» Україна зріс на 188310 тис.грн або 21,56% (на 873491 тис.грн в 2018 році до 1061801 тис.грн в 2021 році). Собівартість реалізованої продукції, в свою чергу, зросла на 152631 тис.грн або 18,64% (з 818407 тис.грн в 2019 році до 971038 тис.грн в 2021 році). Випереджаючі темпи зростання чистого доходу над собівартістю призвело до зростання валового прибутку на 35679 тис.грн або 64,77% (з 55084 тис.грн в 2019

році до 90763 тис.грн в 2021 році). В загальному, ТОВ «ОДЕК» Україна є прибутковим, а прибуток має тенденцію до зростання. Чистий прибуток зріс на 12048 тис.грн або 31,98% (з 37679 тис.грн в 2019 році до 49727 тис.грн в 2021 році). Зростання чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна.

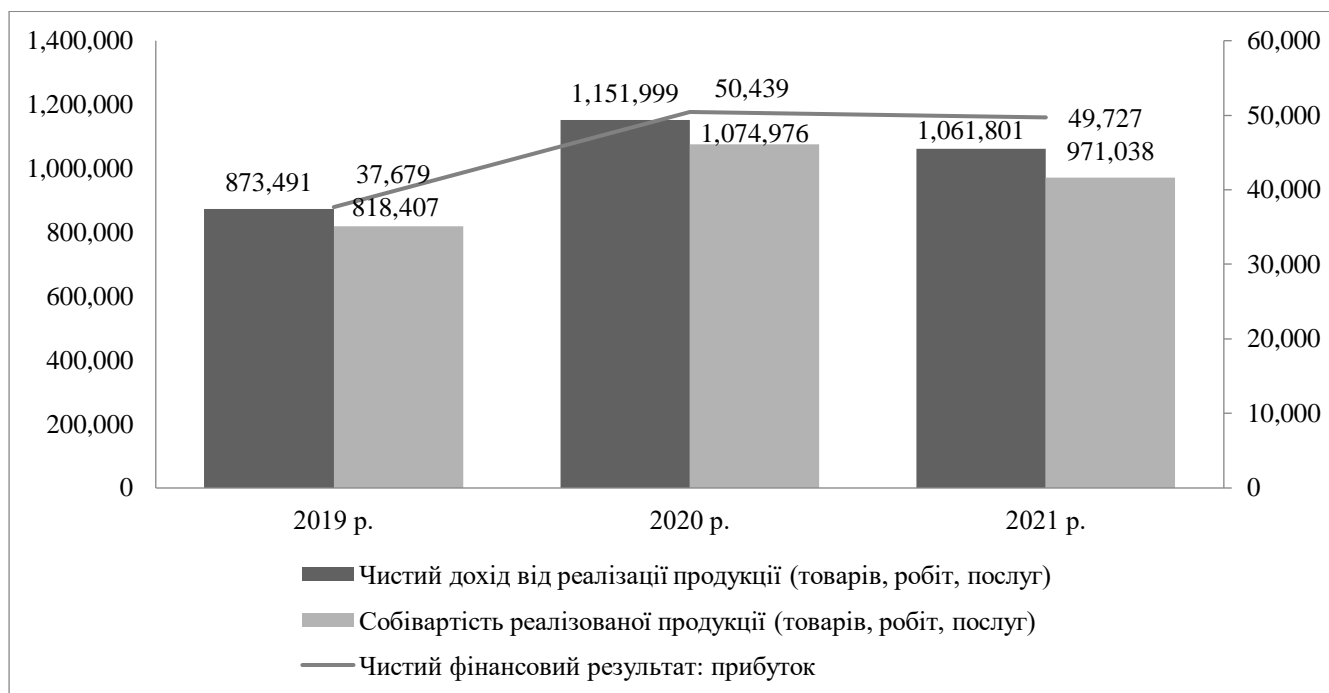


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Аби краще зрозуміти здатність ТОВ «ОДЕК Україна своєчасно відповідати за зобов'язаннями доцільно більш детально вивчити показники ліквідності. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021/2019 рр.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,97	1,19	1,69	0,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	0,64	1,15	0,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	0,08	0,06
Коефіцієнт платоспроможності	0,27	0,33	0,41	0,14

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.8 бачимо, що ТОВ «ОДЕК» Україна працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом досліджуваного періоду – про це свідчить збільшення індикатора поточної ліквідності з 0,97 грн в 2019 році до 1,69 грн в 2021 році. Якщо зіставити його з нормативним (більше 2), то це вказує на те, що у ТОВ «ОДЕК» Україна можуть виникнути проблеми з погашенням зобов'язань перед постачальниками. ТОВ «ОДЕК» Україна мало можливість погасити 35% поточних зобов'язань протягом 3-6 місяців в 2019 році; що ж стосується значення показника на останню звітну дату (2021 рік), то воно знаходиться в нормативних межах, адже на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у ТОВ «ОДЕК» Україна було 1,15 гривень оборотних активів, які можна швидко перетворити в грошову форму. Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «ОДЕК» Україна протягом найближчого місяця був високий, адже на ТОВ «ОДЕК» Україна не було достатньої кількості грошових коштів.

В умовах трансформації вітчизняної економіки України ТОВ «ОДЕК» Україна варто критично оцінювати рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Сам тому у нерозривному зв'язку з оцінкою ліквідності слід розглядати показники фінансової стійкості. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021/2019 рр.
Власні обігові кошти, тис. грн.	-129 575	-73 064	-8 463	121112
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,47	-0,29	-0,03	0,44
Маневреність власних оборотних коштів	-0,04	-0,11	-1,39	-1,35
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,73	-0,63	-0,10	0,63
Коефіцієнт фінансової автономії	0,22	0,34	0,45	0,23
Коефіцієнт фінансової залежності	4,56	2,97	2,23	-2,33
Коефіцієнт фінансового левериджу	3,56	1,97	1,23	-2,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,14	-0,45	-0,04	1,10
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,70	0,65	0,57	-0,13

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.9 бачимо, що розрахована сума власних оборотних коштів ТОВ «ОДЕК» Україна є від'ємною хоча і зростає з -129575 тис.грн в 2019 році до -8463 тис.грн в 2021 році, що вказує на залежність ТОВ «ОДЕК» Україна від зовнішніх джерел фінансування для поповнення обігового капіталу. Керівництво не забезпечило високу фінансову гнучкість ТОВ «ОДЕК» Україна, адже недостатня частина оборотного капіталу створена за рахунок власних коштів. Як результат, ТОВ «ОДЕК» Україна залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Власні обігові кошти ТОВ «ОДЕК» Україна характеризуються низьким рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт (-1,39 в 2021 році). Для ТОВ «ОДЕК» Україна вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, а низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (-0,1 або -10% в 2021 році) говорить про те, що ризик виникнення перебоїв є відчутним.

ТОВ «ОДЕК» Україна здатне самостійно профінансувати значну частку необхідних активів, а саме 45% в 2021 році. Той факт, що відповідний показник для ТОВ «ОДЕК» Україна зростає, говорить про підвищення довіри до підприємства з боку стейкхолдерів. Показники фінансового левериджу і фінансової залежності ТОВ «ОДЕК» Україна також знаходиться в нормативних межах і фіксують низьку залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. На кожну гривню власного капіталу ТОВ «ОДЕК» Україна в 2021 році припадало 2,23 грн пасивів.

Індикатор маневреності власного капіталу ТОВ «ОДЕК» Україна свідчить про низький рівень фінансової гнучкості цього джерела фінансування активів підприємства. На кінець 2021 року значення відповідного коефіцієнту дорівнює -4%. Поточні зобов'язання формували 57% зобов'язань ТОВ «ОДЕК» Україна в 2021 році. За досліджуваний період цей індикатор знизився на 0,13.

Варто також визначити тип фінансової стійкості ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки, що наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2. 10 – Тип фінансової стійкості ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р., тис.грн	2020 р., тис.грн	2021 р., тис.грн	Зміна 2021/2019 рр., тис.грн
Власний капітал та резерви	113 736	164 130	213 844	100108
Необоротні активи	243 311	237 194	222 307	-21004
Власні обігові кошти	-129 575	-73 064	-8 463	121112
Довгострокові зобов'язання	120 355	112 956	112 956	-7399
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	-9 220	39 892	104 493	113713
Короткострокові зобов'язання	284 844	209 686	150 818	-134026
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	275 624	249 578	255 311	-20313
Загальна сума запасів	176 362	115 998	81 179	-95183
Надлишок, недостача власних обігових коштів для формування запасів	-305 937	-189 062	-89 642	216295
Надлишок, недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	-185 582	-76 106	23 314	208896
Надлишок, недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	99 262	133 580	174 132	74870

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.10 бачимо, що поточний рівень фінансової стійкості ТОВ «ОДЕК» Україна сформовано відносно високим обсягом запасів, великим необхідним обсягом власних оборотних коштів задля забезпечення їх формування. Як результат, ТОВ «ОДЕК» Україна може накопичити матеріальні запаси за рахунок довгострокових і власних коштів. Фінансове становище підприємства є задовільним протягом досліджуваного періоду.

Ринкові перетворення вимагають регулювання діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна та оцінку рівня його ділової активності. Показники ділової активності ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведено в табл. 2.11.

За даними табл. 2.11 бачимо, що коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «ОДЕК» Україна скоротився з 4,35 в 2018 році до 4,21 в 2021 році, що призвело до зростання періоду одного обороту з 82,68 днів в 2018 році до 85,59 днів в 2021 році. Це свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021/2019 рр.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	4,35	4,39	4,21	-0,15
Період одного обороту оборотних активів, днів	82,68	82,06	85,59	2,92
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	6,29	7,35	9,85	3,56
Період одного обороту запасів, днів	57,21	48,95	36,55	-20,66
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	80,02	63,94	55,38	-24,64
Період одного обороту готової продукції, дні	4,50	5,63	6,50	2,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	15,42	11,08	7,49	-7,93
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	23,34	32,48	48,08	24,74
Частка обігових виробничих фондів у оборотних активах	0,28	0,22	0,16	-0,12
Частка основних засобів у активах	0,46	0,48	0,45	-0,01
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт мобільності активів	1,13	1,05	1,15	0,02

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Загалом, динаміка показників ділової активності свідчить про зниження ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна.

Рентабельність демонструє відповідність ТОВ «ОДЕК» Україна умовам ринкового середовища, здатність задовольняти потреби споживачів і генерувати прибуток. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р., %	2020 р., %	2021 р., %	Зміна 2021/2019 рр., пп
Коефіцієнт рентабельності активів	7,26	10,36	10,41	3,15
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	33,13	30,73	23,25	-9,87
Рентабельність продажів	4,31	4,38	4,68	0,37
Рентабельність продукції	4,60	4,69	5,12	0,52

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.12 бачимо, що рівень рентабельності активів зростає з 7,26% в 2019 році до 10,41% в 2021 році, однак знаходиться нижче, ніж інфляція в країні – відбувається зниження реальної вартості залучених активів в господарський процес ТОВ «ОДЕК» Україна. Важливим показником для ТОВ «ОДЕК» Україна є рентабельність власного капіталу, котрий відображає ефективність роботи з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу ТОВ «ОДЕК» Україна в 2021 році забезпечувала 23,25 грн чистого прибутку. Рентабельність продажів, в свою чергу, зросла з 4,31% в 2019 році до 4,68% в 2021 році, а рентабельність продукції – на 4,6% в 2019 році до 5,12% в 2021 році. Такі показники свідчать про незначне підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна.

Всі процеси та явища господарської діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна взаємозалежні, взаємопов'язані та взаємообумовлені. Результативний показник рентабельності ТОВ «ОДЕК» Україна залежить від різноманітних факторів. Тому важливим методологічним дослідженням ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна є вимірювання впливу чинників на досліджувані показники. Оцінка факторів рентабельності за п'ятифакторною моделлю ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки, що наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка факторів рентабельності за п'ятифакторною моделлю ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021/2019 рр.	
Чистий прибуток, тис.грн	37 679	50 439	49 727	12048,00	Вплив на ROE
Власний капітал, тис.грн	113 736	164 130	213 844	100108,00	
ЕВТ, тис.грн	46 972	63 341	61 583	14611,00	
ЕВІТ, тис.грн	47 319	61 045	72 914	25595,00	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	873 491	1 151 999	1 061 801	188310,00	
Активи, тис.грн	518 935	486 772	477 618	-41317,00	
Податковий тягар	0,80	0,80	0,81	0,01	0,00
Тягар відсотків	0,99	1,04	0,84	-0,15	-0,05
Операційна рентабельність	0,05	0,05	0,07	0,01	0,08
Співвідношення виручки до активів	1,68	2,37	2,22	0,54	0,12
Коефіцієнт фінансового важеля	4,56	2,97	2,23	-2,33	-0,24
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,33	0,31	0,23	-0,10	-0,10

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 2.13 бачимо, що через коливання тягаря відсотків протягом періоду 2018-2021 рр. ROE змінилася на -0,05. Динаміка операційної рентабельності забезпечила зміну ROE на 0,08. Варіація співвідношення виручки до суми активів ТОВ «ОДЕК» Україна привела до відхилення ROE на 0,12. Зміна співвідношення всього капіталу до власного забезпечило зниження ROE на -0,24. Результатом впливу всіх цих факторів є погіршення рентабельності власного капіталу на 0,1 (або 10%).

Компанією «DuPont» запропонований спосіб управління рентабельністю через розкладання коефіцієнтів на фактори, котрі відображають різні аспекти його діяльності. Модель Dupont для ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки відображена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Модель Dupont для ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021/2019 рр.
Результат до оподаткування, тис.грн	46 972	63 341	61 583	14611
Активи, тис.грн	518 935	486 772	477 618	-41317
Виручка, тис.грн	873 491	1 151 999	1 061 801	188310
Співвідношення виручки до активів	1,68	2,37	2,22	0,54
Рентабельність продажів за результатом до оподаткування	0,05	0,05	0,06	0,00
Співвідношення фінансового результату до оподаткування та суми активів на кінець періоду, ROA	0,09	0,13	0,13	0,04

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Формула «DuPont» показує можливість забезпечення для ТОВ «ОДЕК» Україна доцільного співвідношення між рентабельністю продаж та швидкістю оборотів задля регулювання рівня рентабельності активів. ROA для ТОВ «ОДЕК» Україна в 2021 році дорівнює 13%.

Оцінка ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна показала, що в цілому фінансовий стан ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки задовільний – це свідчить про значні резерви до підвищення його ефективності. Зменшення валюти балансу ТОВ «ОДЕК» Україна 2019-2021 роки свідчить про скорочення підприємством господарської діяльності, що може призвести до його неплатоспроможності. При цьому, зростання чистого прибутку свідчить про

підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна. ТОВ «ОДЕК» Україна працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом досліджуваного періоду. Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «ОДЕК» Україна протягом найближчого місяця був високий, адже на ТОВ «ОДЕК» Україна не було достатньої кількості грошових коштів. Поточний рівень фінансової стійкості ТОВ «ОДЕК» Україна сформовано відносно високим обсягом запасів, великим необхідним обсягом власних оборотних коштів задля забезпечення їх формування. Як результат, ТОВ «ОДЕК» Україна може накопичити матеріальні запаси за рахунок довгострокових і власних коштів. Фінансове становище підприємства є задовільним протягом досліджуваного періоду.

2.3. Ідентифікація проблем та факторів ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна

Ефективність підприємницької та господарської діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна характеризується порівняно великим колом показників і на кожен з них впливає ціла система чинників. Визначення цих чинників, вміння визначати їх вплив на показники ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна дозволяють більш ефективно керувати підприємством і тим самим впливати на розвиток галузі загалом.

Визначимо ці чинники за підходом діаграми Ішикави. Причинно-наслідкова діаграма Ішикави є одним із основних інструментів контролю якості виробничих процесів підприємства. Вона застосовується у випадках, коли для дослідження необхідно зобразити різні причини проблем, що виникають. Незважаючи на простоту, вона має дуже велике значення: наочно представлені всі основні причини, що викликають втрати якості і фактори, які допомагають знизити вплив виявлених причин. Діаграма Ішикави проблеми підвищення

ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна наведена на рис. 2.5.

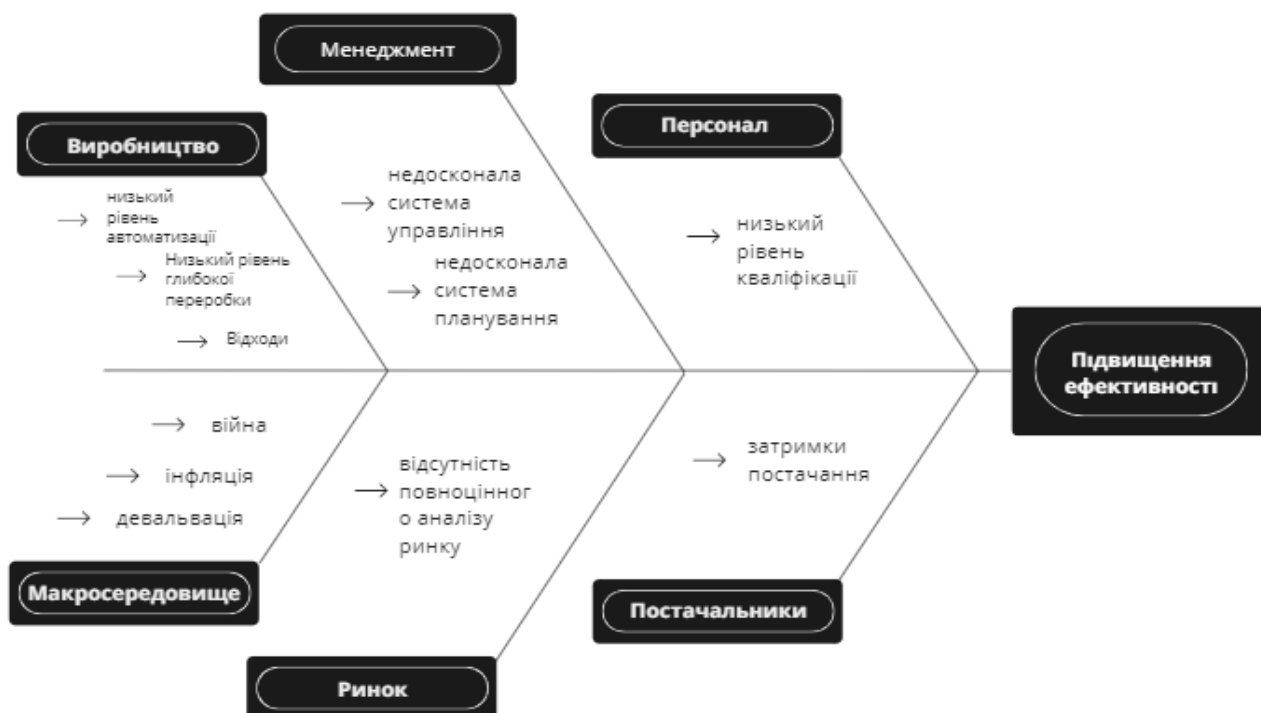


Рисунок 2.5 – Діаграма Ішікаві проблеми підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Виробничі чинники ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна різноманітні. Вони охоплюють всі види ресурсів, що використовуються у виробництві, та впливають на всі процеси його кількісного зростання та якісного (технічні, технологічні, організаційні та соціально-економічні). Окрім того, фактори сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств деревообробної промисловості в сукупності складають певну систему, елементи якої перебувають у постійному русі та взаємодії, а отже мають бути розглянуті з системних позицій: з одного боку, як елемент макросистеми економіки, з іншого боку, як самостійна система, що описується основними факторами виробництва. Від результатів кожного деревообробного підприємства, серед яких і ТОВ «ОДЕК» Україна, залежить загальний стан галузі.

Умови середовища безпосередньо впливають на результати роботи ТОВ «ОДЕК» Україна. ТОВ «ОДЕК» Україна самостійно може визначати умови взаємодії із зовнішнім середовищем та відповідно несе повну відповідальність за свої дії аж до ліквідації та банкрутства. При цьому, ТОВ «ОДЕК» Україна не може існувати поза тим, що відбувається в економіці України. А тому суттєвий вплив на ефективність підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна мають військові дії на території нашої країни. Інфраструктура ТОВ «ОДЕК» Україна не постраждала, однак війна суттєво вплинула на логістичні потоки, поставки сировини для обробки та поставки готової продукції до кінцевих споживачів, особливо за кордон. Також суттєвий вплив має введення стабілізаційних відключень електроенергії, що стримує використання виробничих потужностей ТОВ «ОДЕК» Україна. У зв'язку з важливими змінами політичного та економічного стану країни, ТОВ «ОДЕК» Україна є елементом системи з жорсткими параметрами функціонування. Воно є самостійним суб'єктом господарювання, що володіє функцією планування. Держава, у свою чергу, має важелі впливу на економічну ситуацію, яка може сприяти розвитку підприємств. Фактори розвитку виробництва в деревообробній промисловості на рівні держави повинні виражатися у вдосконаленні загальноекономічної та промислової політики, тобто повинні створюватися умови для успішного функціонування промисловості. Однак, вони будуть актуальними лише після закінчення військових дій.

Незважаючи на вплив дій державної політики, кожне підприємство деревообробної промисловості повинно мати комплекс стратегій розвитку, що стосуються всіх стадій бізнес-процесів: виробничої, фінансової, маркетингової, збутової діяльності. Не є виключенням і ТОВ «ОДЕК» Україна.

Найбільш специфічними факторами, що визначають продуктивність у деревообробній промисловості є ті, які можна виявити вже на першому етапі бізнес-процесу щодо маркетингу, тобто аналізу ринку. Потрібно постійно відстежувати свої позиції, шукати нові ніші та ринки збуту, оскільки їм властиво періодично виникати та зникати.

Деревообробні підприємства, в тому числі і ТОВ «ОДЕК» Україна, працюють на закуплених матеріалах і тому важливо мати можливість вибору постачальників, це дозволить не бути залежними від них за багатьма показниками, зокрема й від ціни.

Дуже важливим чинником є можливість пропозиції своєї продукції як на місцевому ринку, а й вивезення її закордон. Це дозволяє поза сезонами, перспективно розвиватися. Для цього необхідно відповідати всім вимогам, що висувуються до експортного пиломатеріалу, повністю задовольняти заплановані поставки якісної продукції в найкоротші терміни.

У процесі підготовки виробництва плануються обсяги виробництва. Тут значну роль на ТОВ «ОДЕК» Україна грає грамотний менеджмент. Якщо система управління ТОВ «ОДЕК» Україна буде правильно побудована, і кожен працівник чітко представлятиме свою роль у досягненні головної мети і бачить свою вигоду, то всі ланки підприємства функціонуватимуть справно. Внаслідок цього підвищиться і якість роботи кожного співробітника, і якість продукції ТОВ «ОДЕК» Україна. І це дозволить досягти зниження витрат виробництва за рахунок впровадження інноваційних пропозицій і рахунок втрат.

Істотні резерви ховаються у правильному веденні фінансових справ ТОВ «ОДЕК» Україна. У цій сфері в управлінні деревообробних підприємств потрібно підійти до виявлення резервів комплексно та звернути пильну увагу та грамотне юридичне оформлення економічних взаємин, використання по максимуму всіх можливостей (податкові пільги в окремих сферах діяльності, дотації, субсидії, інвестиції, кредити тощо), що призводить до максимального економічного ефекту та підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна.

На етапі виробництва також можна виявити цілий комплекс чинників розвитку. Робота деревообробних підприємств, як і в усіх інших переробних галузях, здійснюється за принципом від кращих джерел до гірших, де утворюється велика кількість вторинних ресурсів, що не використовуються та представляють собою шкідливі викиди, що забруднюють атмосферу, земельні території, водні джерела. При цьому за рахунок використання таких відходів, як

тирса, обрізки на базі приміщень, деревообробні підприємства розширюють свій асортимент, обсяги продукції, що випускається, тим самим знижують витрати на виробництво. Установка сушильних камер на деревообробних підприємствах неабияк впливає на ефективність роботи. Це дозволяє не тільки відповідати вимогам, що висуваються експортерами в літній період та запитам споживачів на внутрішньому ринку, але й дає переваги у боротьбі з конкурентами. При цьому деревообробні підприємства, використовуючи власні деревні відходи, знижують цим витрати на паливні матеріали і не порушують вимоги екологічних норм.

На етапі зберігання та відвантаження сировини, матеріалів та готової продукції ховається безліч економічних факторів зростання деревообробного підприємства. В даному випадку важливо чітко проконтролювати дати оприбуткування та відвантаження. Терміни не повинні затягуватись, інакше це призводить до нераціонального використання складських приміщень та неправильного вкладення матеріальних засобів.

Вирішення цих питань нерозривно пов'язані з такими чинниками, як нестача обслуговуючого персоналу. Тут резерви закладено у правильному використанні робочого дня, мотивації тощо.

Основні чинники розвитку ТОВ «ОДЕК» Україна та деревообробної промисловості загалом криються у широкому використанні досягнення науки і техніки, впровадження передових технологій, поліпшення організації виробництва, удосконалення управління виробництвом. Ці фактори є практично невичерпними, адже розвиток науково-технічного прогресу створює відповідні умови для безперервного розвитку, постійного вдосконалення виробництва, раціональнішого використання ресурсів.

Для з'ясування, з якими проблемами стикається деревообробне підприємство ТОВ «ОДЕК» Україна у цій роботі використовуватиметься SWOT-аналіз. Технологія SWOT аналізу широко використовується у стратегічному управлінні та менеджменті, оскільки є одночасно простим та якісним інструментом для оцінки ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ОДЕК» Україна

	Можливості	Загрози
	1. Випуск якісної продукції 2. Вихід на інші ринки збуту 3. Розробка та випуск нових видів продукції 4. Проведення цінової політики закупівель сировини 5. Залучення інвесторів	1. Загальний кризовий стан економіки 2. Продовження військових дій 3. Інфляція та девальвація гривні 4. Поява нових конкурентів
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
1. Репутація 2. Наявність іноземних інвесторів 3. Співпраця з іноземними компаніями на зовнішніх ринках збуту 4. Зручне місцерозташування 5. Система комунікацій між підрозділами	1. Зростання конкурентоспроможності за рахунок маркетингової політики 2. Вихід на нові ринки за рахунок нових контрактів з іноземними постачальниками	1. Зростання рівня інфляції та девальвація гривні призведе до скорочення ємності зовнішнього ринку
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
1. Велика кількість деревних відходів 2. Недостатня кваліфікація персоналу 3. Низький рівень автоматизації 4. Низький рівень глибокої переробки 5. Низька продуктивність	1. Використання деревних відходів для виробництва нового виду продукції 2. Підвищення кваліфікації працівників за рахунок програм та тренінгів 3. Підвищення рівня автоматизації виробництва	1. Скорочення чисельності персоналу 2. Вихід на ринок нових підприємств з удосконаленими технологіями

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

В результаті проведення SWOT аналізу було виявлено основні проблеми ТОВ «ОДЕК» Україна – велику кількість деревних відходів, що призводить до забруднення навколишнього середовища; недостатня кваліфікація персоналу; низький рівень автоматизації; низький рівень глибокої переробки.

На нашу думку, особливо актуальним для вирішення проблем підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна є саме поле «Слабкості і можливості». На основі експертної оцінки можна виділити можливі напрями вирішення існуючих проблем за даним полем (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Можливі напрями вирішення існуючих проблем підприємницької діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна за полем «Слабкості і можливості»

Напрямок	Заходи	Наслідки
1. Використання деревних відходів для виробництва нового виду продукції	виробництво гранульованого біопалива	зниження шкоди навколишньому середовищу, надійне джерело економії коштів, отримання додаткового прибутку за рахунок реалізації нових видів продукції
	виробництво паливних брикетів	
2. Підвищення кваліфікації працівників за рахунок програм та тренінгів	створення «центрів» з підготовки та перепідготовки кадрів	зростання продуктивності праці, рівня задоволеності працівників умовами праці
	доведення рівня заробітної плати до середньогалузевого та вище	
	надання соціальних гарантій та послуг працівникам	
3. Зростання ефективності та продуктивності за рахунок підвищення рівня автоматизації виробництва	впровадження автоматизованої ERP-системи	Підвищення якості продукції, диверсифікація виробництва, впровадження безвідходного виробництва, розробка та впровадження програм розвитку

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

На нашу думку, найбільш комплексним рішенням для ТОВ «ОДЕК» Україна стане впровадження ERP-системи, що призведе до підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства за рахунок підвищення якості продукції, диверсифікація виробництва, впровадження безвідходного виробництва, розробка та впровадження програм розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОДЕК» УКРАЇНА

3.1 Організаційна характеристика проекту підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна

Основою технічного забезпечення систем управління ТОВ «ОДЕК» Україна є комплекс технічних засобів – сукупність пов'язаних єдиним управлінням автономних засобів збору, накопичення, передачі, обробки, виведення, подання інформаційних даних. Комплекс технічних засобів ТОВ «ОДЕК» Україна необхідний для забезпечення вирішення питань управління з трудовими і фінансовими витратами із заданою достовірністю і точністю, і навіть у зазначені терміни. Робота та ефективність управління ТОВ «ОДЕК» Україна повинна забезпечуватися як за рахунок підвищення продуктивності праці, так і, що безсумнівно більш важливо, за рахунок використання різних економіко-математичних способів вирішення завдань управління на основі найбільш повних і точних даних.

У зв'язку з цим визначення застосування комплексу технічних засобів ТОВ «ОДЕК» Україна у питаннях підвищення ефективності його діяльності має спиратися не на зниження управлінських та експлуатаційних витрат (зокрема, скорочення штату або зниження заробітних плат співробітників), а на покращення показників економічних результатів роботи загалом за рахунок найбільш раціонального методу управління. Комплекс технічних засобів ТОВ «ОДЕК» Україна повинен забезпечувати інформаційну, програмну, технічну сумісність модулів, що входять до нього; адаптованість до умов діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна, можливість масштабування з метою гнучкого включення до системи нових структурних підрозділів.

З кожним роком на вітчизняних підприємствах дедалі більше спостерігається автоматизація бізнес-процесів та скорочення рутинних паперових алгоритмів. ERP – організаційна стратегія інтеграції виробництва та операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, що орієнтована на балансування та оптимізацію ресурсів за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення. ERP-система – конкретний програмний пакет, що реалізує стратегію ERP.

Саме тому для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна пропонуємо впровадження ERP-системи. Мета впровадження ERP-системи на ТОВ «ОДЕК» Україна – тримати ресурси під контролем і перетворити окремі частини підприємства на єдиний механізм. Рішення класу ERP дозволять ТОВ «ОДЕК» Україна забезпечити контроль та структурування діяльності всього підприємства, що допомагає значно підвищити ефективність його діяльності. Доступ до структурованої інформації, що зберігається в одному місці, дозволить менеджменту ТОВ «ОДЕК» Україна приймати оперативні рішення та контролювати поточний стан справ на підприємстві. З погляду підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна подібні системи виступають ідеальним механізмом для грамотного планування, розподілу, використання та контролю всіх ресурсів підприємства.

Безумовно, зараз на ринку є безліч рішень для впровадження ERP-систем: виділимо два основні типи рішень: «коробкові» рішення, котрі можуть бути використані на невеликих підприємствах зі стандартною логікою роботи, та індивідуальні рішення для середніх та великих підприємств з унікальними особливостями та великою кількістю нестандартних процесів. Для кожного з випадків варто враховувати ряд критеріїв, у першому випадку увагу слід звертати на вартість застосування та терміни, а в другому – на гнучкість, масштабованість, можливість інтеграції з іншими системами. ТОВ «ОДЕК» Україна є середнім підприємством, тому звертати увагу треба саме на другий тип ERP-систем. Підтримка та навчання користувачів завжди є важливим критерієм для якісної та

комфортної роботи користувачів. Базові функціональні можливості представлені майже у всіх системах достатньому рівні.

Виділимо 4 популярні ERP-системи, що можуть бути впроваджені на ТОВ «ОДЕК» Україна: MS Dynamics 365, Odoo, Oracle E-Business Suite та SAP ERP R/3, проаналізуємо критерії та проведемо ранжування їх значущості, потім виберемо, яка із систем більше підходить під завдання ТОВ «ОДЕК» Україна.

У ході проведеного аналізу для ТОВ «ОДЕК» Україна було вибрано 9 основних критеріїв для порівняння вибраних ERP-систем:

- функціональні можливості ERP-системи;
- вартість впровадження (вартість облаштування робочого місця та навчання співробітника);
- терміни впровадження та застосування;
- рівень сервісного обслуговування ERP-системи (частота оновлення, підтримка документації);
- технічні особливості (відео, курси, література, час навчання, популярність системи);
- зручність використання ERP-системи (простота інтерфейсу, інтерфейс українською мовою, контекстна довідка та довідкова допомога, наступність інтерфейсу);
- гнучкість налаштувань (наявність типових шаблонів, рівень кваліфікації спеціаліста для налаштування, складність переходу до розширеного варіанта, гнучкість, модифікація типового рішення при впровадженні);
- масштабованість (архітектура, нарощування системи, наявність хмарних сервісів, простота та рівень модернізації компонентів та додаткові налаштування);
- інтеграція з іншими системами (робота із СУБД, технологія інтеграції, дозволена інтеграція).

Призначимо бали всім аналогам ERP-систем. Результати призначення балів відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця порівнюваних аналогів ERP систем

Критерій	Вага	SAP R/3	Зважена оцінка	Odoo	Зважена оцінка	Oracle E-Business Suite	Зважена оцінка	MS Dynamics 365	Зважена оцінка
функціональні можливості	0,175	5	0,875	5	0,875	5	0,875	5	0,875
вартість впровадження	0,175	1	0,175	1	0,175	3	0,525	4	0,7
терміни впровадження та застосування	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
рівень сервісного обслуговування	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4
технічні особливості	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
зручність використання	0,125	5	0,625	5	0,625	3	0,375	5	0,625
гнучкість налаштувань	0,125	3	0,375	4	0,5	4	0,5	4	0,5
масштабованість	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
інтеграція з іншими системами	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Сума	1		3,2		3,275		3,275		4,1

Джерело: систематизовано автором на основі [54-57]

Таким чином, виходить, що система MS Dynamics 365 лідирує серед порівнюваних ERP-систем за заданими критеріями. Необхідно розуміти, що якщо задати іншу вагу критеріїв і порівнювати за іншими параметрами, результати можуть значно відрізнятись. Тим паче, в умовах військово стану Microsoft пропонує знижку 80% на ліцензії ERP системи Microsoft Dynamics 365 Business Central. Skorистатися пропозицією можуть нові та існуючі клієнти, які бажають продовжити придбані раніше ліцензії. Знижка не залежить від кількості користувачів системи, але розповсюджується тільки на користувачів з правом доступу Premium та Essentials, і буде діяти на річні підписки до 2024 року [58]. Вартість Premium пакету на 1 робоче місце становить \$3500 на рік [56], що зі знижкою в 2023 та 2024 роках становитиме \$700 на рік.

Після ухвалення менеджментом ТОВ «ОДЕК» Україна спільно з власниками рішення про впровадження корпоративної інформаційної ERP-системи слід старту проекту впровадження. Проект впровадження має на увазі реінжиніринг бізнес-процесів ТОВ «ОДЕК» Україна під функціональність ERP-системи або зміну функціональності ERP-системи під вимоги бізнес-процесів

підприємства. Кожен із перелічених випадків має на увазі виникнення деяких характерних проблем реалізації проекту. Методом проведення експерименту є розробка проекту впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності.

Виділимо основні етапи впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності:

1. Вибір організації-інтегратора – 2 дні.
2. Формування робочої групи проекту – 3 дні.
3. Вибір методології впровадження ERP-системи – 3 дні.
4. Проектування ERP-системи для ТОВ «ОДЕК» Україна – 4 дні.
5. Впровадження ERP-системи на ТОВ «ОДЕК» Україна – 1 день.
6. Навчання співробітників – 4 дні.
7. Запуск ERP-системи в експлуатацію – 1 день.

Діаграма Ганта проекту впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності наведена на рис. 3.1.

Дата Етап	12.12. 2022	13.12. 2022	14.12. 2022	15.12. 2022	16.12. 2022	19.12. 2022	20.12. 2022	21.12. 2022	22.12. 2022	23.12. 2022	26.12. 2022	27.12. 2022	28.12. 2022	29.12. 2022	30.12. 2022
1. Вибір організації-інтегратора															
2. Формування робочої групи проекту.															
3. Вибір методології впровадження ERP-системи.															
4. Проектування ERP-системи для ТОВ «ОДЕК» Україна.															
5. Впровадження ERP-системи на ТОВ «ОДЕК» Україна.															
6. Навчання співробітників.															
7. Запуск ERP-системи в експлуатацію.															

Рисунок 3.1 – Діаграма Ганта проекту впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Впровадження проекту на ТОВ «ОДЕК» Україна планується перед новорічними святами, щоб з початку 2023 року запустити систему в дію. Таким чином, впровадження проекту потребує 19 днів, з них 15 робочих та 4 вихідних. Початок проекту запланований на 12.12.2022 року, а завершення – 30.12.2022 року.

Вибір організації-інтегратора є одним із найважливіших етапів розроблення проекту, адже саме вибір організації, що надає послуги впровадження інформаційних систем вплине на подальшу розробку та реалізацію проекту. Було визначено такі характеристики вибору організації-інтегратора: кількість опублікованих впроваджень системи; кількість автоматизованих робочих місць (АРМ) користувачів на успішних впровадженнях; загальна кількість сертифікатів фахівців, консультантів та експертів по системі програм; розташування; вартість впровадження. Обираємо компанію Innoware [59] – надійний партнер із впровадження сучасних технологій для управління підприємствами. Компанія Innoware заснована в 2001 році і є визнаним експертом на ринку консалтингових послуг у галузі впровадження систем управління підприємством та хмарних рішень. Innoware впроваджує системи Microsoft Dynamics ERP вже 19 років і має локальний та міжнародний досвід впровадження більше трьохсот ERP-проектів. Компанія Innoware використовує власну унікальну методологію управління комплексними проектами задля забезпечення гарантованої якості впровадження. Компанія Innoware також є розробником модулів для України для Microsoft Dynamics, що дозволяють вести податковий, бухгалтерський облік у відповідності з вітчизняним законодавством та здійснює регулярні оновлення при його змінах.

Для реалізації проекту з впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності необхідним є створення команди проекту, яка скрадатиметься з співробітників підприємства:

- замовник: директор ТОВ «ОДЕК» Україна – Тищук Анатолій Олександрович;
- менеджер проекту: начальник виробничого відділу;

– команда проекту: головний конструктор, наладчик обладнання; начальник фінансового відділу; кадровий менеджер.

Конкретні приклади впровадження ERP-системи показують, що для супроводу даного процесу необхідне введення додаткової кількості співробітників, як для цілей навчання та підтримки користувачів, так і з метою подальшої роботи в системі: IT-спеціаліст, що залучається на умовах аутсорсингу від компанії Innoware; менеджер з ведення ERP-системи .

Розподіл обов'язків між учасниками проекту представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розподіл обов'язків між учасниками проекту впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності

Етап	Директор	Начальник виробничого відділу	Начальники відділів	IT-спеціаліст
1. Вибір організації-інтегратора	відповідальний	виконавець		
2. Формування робочої групи проекту.	відповідальний	виконавець		консультант
3. Вибір методології впровадження ERP-системи.		відповідальний	консультант	консультант
4. Проектування ERP-системи для ТОВ «ОДЕК» Україна.		відповідальний, виконавець	консультант	виконавець
5. Впровадження ERP-системи на ТОВ «ОДЕК» Україна.		виконавець	консультант	виконавець
6. Навчання співробітників.		відповідальний		виконавець
7. Запуск ERP-системи в експлуатацію.	відповідальний	виконавець		консультант

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Для початку проекту потрібні більш точні оцінки планованого бюджету та термінів виконання проекту. Для цього варто провести передпроектне обстеження (експрес-обстеження) і уточнити, які завдання потрібно вирішити, щоб ТОВ «ОДЕК» Україна досягло своїх цілей: в розумні терміни і бюджет отримало оптимальний результат – підвищення ефективності своєї діяльності. За результатами експрес-обстеження готується план проекту і вся необхідна документація для початку робіт. По закінченню експрес-обстеження ТОВ

«ОДЕК» Україна отримує уявлення про прогностичні трудомісткості, терміни та вартість виконання завдань, у тому числі про витрати часу співробітників, дізнається можливі ризики та визначить готовність підприємства до проекту.

Подальша розробка проекту впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності здійснюється із взаємодією з організацією-інтегратором Innoware після проведення експрес-обстеження.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту підвищення ефективності діяльності підприємства

На даний момент у секторі оптимізації бізнес-процесів підприємств за допомогою використання ERP-систем існує безліч підходів до оцінки ефективності їх впровадження. Сукупна оцінка доцільності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна може складатися з кількох інтегрованих інвестиційних показників.

Оцінити ефект від впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна можна лише після 2 років, коли вигоди від впровадження системи будуть досягнуті на постійній основі. Тому проводимо оцінку ефективності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна на 3 роки.

Для розрахунку ефективності проекту необхідно мати такі показники: вид та кількість необхідних ресурсів; витрати від застосування системи. Інвестиційні (початкові) витрати за проектом впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна наведені в табл. 3.3. Витрати по підписці оплачуємо одразу за 3 роки (\$700 на 6 робочих місць за перші 2 роки та \$3500 на 6 робочих місць за 3-ій рік). Для менеджера з ведення ERP-системи виділяємо робоче місце в фінансовому відділі ТОВ «ОДЕК» Україна, тому витрачаємо кошти лише на його

обладнання. Складність проекту впровадження ERP-системи полягає ще й у тому, що окремі завдання проекту переходять у володіння організації-інтегратора. Тому визначення даних показників можна отримати лише на етапі взаємодії з організацією-інтегратором, тому що кожне завдання в проекті унікальне і неможливо визначити типологію роботи.

Таблиця 3.3 – Інвестиційні (початкові) витрати за проектом впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2022 році

Стаття	Витрати, грн
Підписка Premium пакету ERP-системи MS Dynamics 365	957600
Оплата послуг організації-інтегратора Innoware	15000
Обладнання робочого місця менеджера з ведення ERP-системи	
стіл	2000
стілець	1000
шафа	2000
комп'ютер	10000
Разом	987600

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Таким чином, витрати на впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2022 році складуть 987,6 тис грн. З них найбільша сума виділяється на підписку Premium пакету ERP-системи MS Dynamics 365 для 6-ти осіб (директора, начальників відділів та менеджера з ведення ERP-системи).

Поточні витрати за проектом впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Поточні витрати за проектом впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2023-2025 рр.

Стаття	Витрати, грн		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Оплата праці менеджера з ведення ERP-системи	168000	168000	168000
ЄСВ, 22%	36960	36960	36960
Офісне приладдя	5000	5000	5000
Разом	209960	209960	209960

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Таким чином, поточні щорічні витрати за проектом складуть 209,96 тис грн.

За проектом не передбачається нарощення обсягу виробництва продукції, тому не відбудеться змін чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ОДЕК» Україна. При цьому, досвід використання ERP-систем свідчить про оптимізацію витрат на виробництво. Прогнозуємо їх скорочення за трьома сценаріями (на 1% – песимістичний прогноз, на 5% – реалістичний прогноз; на 10% – оптимістичний прогноз). Прогнозні показники відображені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозні показники прибутку за проектом впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2023-2025 рр.

Стаття	Фактичне значення, тис грн	Прогнозні значення, тис грн		
	2021 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Песимістичний прогноз				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 061 801	1 061 801	1 061 801	1 061 801
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	971 038	961 328	951 714	942 197
Валовий прибуток	90 763	100 473	110 087	119 604
Інші доходи	46 663	46 663	46 663	46 663
Інші витрати	75 843	75 843	75 843	75 843
Прибуток	61 583	71 293	80 907	90 424
Чистий прибуток	49 727	58 461	66 343	74 148
Приріст		8 734	7 883	7 804
Реалістичний прогноз				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 061 801	1 061 801	1 061 801	1 061 801
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	971 038	922 486	876 362	832 544
Валовий прибуток	90 763	139 315	185 439	229 257
Інші доходи	46 663	46 663	46 663	46 663
Інші витрати	75 843	75 843	75 843	75 843
Прибуток	61 583	110 135	156 259	200 077
Чистий прибуток	49 727	90 311	128 133	164 063
Приріст		40 584	37 822	35 931
Оптимістичний прогноз				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 061 801	1 061 801	1 061 801	1 061 801
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	971 038	873 934	786 541	707 887
Валовий прибуток	90 763	187 867	275 260	353 914
Інші доходи	46 663	46 663	46 663	46 663
Інші витрати	75 843	75 843	75 843	75 843
Прибуток	61 583	158 687	246 080	324 734
Чистий прибуток	49 727	130 123	201 786	266 282
Приріст		80 396	71 663	64 496

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Основне завдання ERP-системи – оптимізація бізнес-процесів ТОВ «ОДЕК» Україна. Це досягається за рахунок автоматизації, систематизації, аналітики. Автоматизація ERP звільняє значну частку ресурсу співробітників (до прикладу, система самостійно формує звіти на основі вихідних даних). Це дозволяє скоротити як операційні витрати, так і ймовірність помилок. На основі аналітики ERP-системи можна планувати продажі за рахунок аналізу попиту, стежити за складом та виявляти зайві витрати. Також система допомагає аналізувати та оптимізувати роботу відділів ТОВ «ОДЕК» Україна за рахунок повної та уніфікованої звітності.

Впровадження інформаційних систем вимагає від ТОВ «ОДЕК» Україна конкретних цільових та додаткових витрат на їх купівлю, впровадження, адаптацію, подальшу експлуатацію. Порівнянність витрат з впровадження ERP-системи повинна бути виправдана отриманим ефектом від впровадження даної системи та організацією бізнес-процесів ТОВ «ОДЕК» Україна. При цьому система, що впроваджується, повинна зберігати повну єдність інформаційної системи управління ТОВ «ОДЕК» Україна, що полягає в тому, що дані, отримані або введені на будь-якому з рівнів системи, повинні бути доступні всім її компонентам, при збереженні принципу одноразового введення. Безперечно, ERP-системи є незамінним помічником для менеджера, але розрізнена інформація, яка накопичується в них, не дозволяє комплексно оцінити стан бізнесу, його перспективи, вжити превентивних заходів у разі виявлення проблем

Найважливішим фактором впливу є розподіл витрат у часі. Період розрахунку приймається за життєвий цикл інформаційної системи. Крок розрахунку зазвичай дорівнює одному року. Також враховується зміна вартості грошей із часом. Саме тому для економічної оцінки ефективності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна використовуємо показники NPV (чистий наведений дохід) та IP (індекс рентабельності). Дані методи базуються на інвестиційних показниках, які складно оцінити на початок процесу впровадження. Слід зазначити, що кожен проект із впровадження ERP-систем містить унікальні завдання, що позначається на оцінці ефективності. Додаткові

складнощі, пов'язані з використанням методів фінансово-інвестиційного аналізу та оцінки вигод від впровадження, пов'язані з терміном реалізації бізнес-переваг від впровадження, що становлять щонайменше 1 рік.

Для розрахунку показників NPV (чистий наведений дохід) та IP (індекс рентабельності) варто визначити дисконтовану ставку за проектом. Для розрахунку ставки дисконтування був обраний кумулятивний підхід за наступними показниками:

- безризикова ставка – 6%;
- ключова фігура – 2%;
- розмір компанії – 1%;
- товарно-територіальна диверсифікація – 1%;
- фінансова структура компанії – 5%;
- рівень прогнозованості прибутків – 3%;
- диверсифікованість клієнтури – 4%;
- оцінка ставки дисконту – 22%.

За безризикову ставку узятий відсоток по депозиту для юридичних осіб на 60 місяців, що складає 6%. Премія визначається експертним шляхом в межах від 1 до 5%, де 1% – мінімальний ризик, 5% – максимальний рівень. Річна ставка дисконтування дорівнює 22%.

В результаті впровадження ERP-системи, менеджмент ТОВ «ОДЕК» Україна та його персонал отримують універсальний інструмент контролінгу, що дозволяє ефективно планувати та управляти виробничою діяльністю підприємства, відображати логічні логістичні взаємозв'язки між роботами з можливістю затримки їх як за часом, так і за обсягом.

Розрахунки ефективності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна за песимістичним прогнозом наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок ефективності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2023-2025 рр. за песимістичним прогнозом

Стаття	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Сума
Інвестиційні витрати, тис грн	987,6				987,6
Поточні витрати за проектом, тис грн		209,96	209,96	209,96	629,88
Приріст чистого прибутку, тис грн		8 734	7 883	7 804	24 421
Дисконтований множник		0,82	0,67	0,55	0,45
Дисконтовані витрати за проектом, тис грн		172,10	141,06	115,63	428,79
Дисконтований приріст чистого прибутку, тис грн		7158,67	5296,22	4297,75	16752,63
Чистий приведений дохід, тис грн	16323,84				
Індекс рентабельності	39,07				

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Розрахунки ефективності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна за реалістичним прогнозом наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок ефективності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2023-2025 рр. за реалістичним прогнозом

Стаття	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Сума
Інвестиційні витрати, тис грн	987,6				987,6
Поточні витрати за проектом, тис грн		209,96	209,96	209,96	629,88
Приріст чистого прибутку, тис грн		40 584	37 822	35 931	114 336
Дисконтований множник		0,82	0,67	0,55	0,45
Дисконтовані витрати за проектом, тис грн		172,10	141,06	115,63	428,79
Дисконтований приріст чистого прибутку, тис грн		33265,26	25411,13	19787,36	78463,75
Чистий приведений дохід, тис грн	78034,96				
Індекс рентабельності	182,99				

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Розрахунки ефективності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна за оптимістичним прогнозом наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок ефективності впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2023-2025 рр. за оптимістичним прогнозом

Стаття	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Сума
Інвестиційні витрати, тис грн	987,6				987,6
Поточні витрати за проектом, тис грн		209,96	209,96	209,96	629,88
Приріст чистого прибутку, тис грн		80 396	71 663	64 496	216 555
Дисконтований множник		0,82	0,67	0,55	0,45
Дисконтовані витрати за проектом, тис грн		172,10	141,06	115,63	428,79
Дисконтований приріст чистого прибутку, тис грн		65898,50	48147,41	35518,58	149564,50
Чистий приведений дохід, тис грн					149135,71
Індекс рентабельності					348,81

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Проект впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна є прибутковим та доцільним до реалізації. Чистий приведений дохід за песимістичним підходом складе – 16323,84 тис грн, за реалістичним – 78034,96 тис грн та за оптимістичним – 149135,71 тис грн.

Загалом, слід зазначити, що впровадження таких систем, як ERP, необхідне будь-якому великому гравцю на вітчизняному ринку. Однак, підходити до процесу впровадження слід вкрай ретельно. Як показують дослідження, більшість підприємств перевищують заплановані витрати у цьому напрямі та повністю не досягають бажаних результатів. Навчання персоналу є також найважливішим аспектом успішного переходу підприємства на новий сучасний рівень діяльності. При здійсненні результативного впровадження та успішної експлуатації автоматизованих систем підприємство отримає серйозну перевагу на ринку, що дозволить знизити витрати, збільшити прибуток та успішно розвивати бізнес.

Таким чином, можна стверджувати, що програма заходів щодо впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна може бути використана та рекомендована як інструмент підвищення керування ефективністю бізнес-процесами діяльності всього підприємства.

3.3 Прогнозні економічні результати діяльності підприємства за умови реалізації пропонованого проекту

В основі ERP-систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, котрий містить всю корпоративну бізнес-інформацію та забезпечує одночасний доступ до неї будь-якої необхідної кількості працівників ТОВ «ОДЕК» Україна, наділених відповідними повноваженнями. Зміна даних здійснюється через функціональні можливості системи. ERP-система використовує модульний принцип організації, що дозволяє впроваджувати її поетапно, переводячи у експлуатацію чи кілька функціональних модулів на кожному етапі, і навіть вибирати лише ті з них, які актуальні для ТОВ «ОДЕК» Україна. Впровадження ERP-системи дозволить ТОВ «ОДЕК» Україна:

- підвищити імідж за допомогою переходу на більш високий рівень керованості;
- покращити свою фінансову та інвестиційну привабливість за рахунок відкритості та прозорості даних перед афілійованими особами;
- скоротити терміни підготовки бухгалтерської, управлінської та облікової документації за рахунок особливої організації довідника нормативних даних, модулів пошуку, номенклатури, розрахунку обсягів робіт, введення, виведення та обміну даних тощо;
- побудувати систему звітності «згори донизу», де буде сформульовано потреби верхнього рівня управління зі своїми проєкцією на нижні рівні виконання;
- оптимізувати організаційну структуру ТОВ «ОДЕК» Україна, залежно від виробничої необхідності та пов'язаних із цим витрат;
- підвищити якість ведення договірних відносин, завдання необхідних параметрів взаєморозрахунків, звітності, кредитування, складу та строків надання технічної документації;

- знизити комунікаційну залежність, швидкість передачі, якість її аналізу та релевантності, з виведенням необхідної звітності та подальшим можливим використанням збалансованої системи показників;
- скоротити кількість ручної праці при обробці інформації та, тим самим, підвищити керованість бізнес-процесів ТОВ «ОДЕК» Україна;
- мати можливість оперативного отримання повної інформації про будь-які етапи бізнес-процесів на ТОВ «ОДЕК» Україна у будь-який час;
- організувати ритмічність та комплексність забезпечення потреб ТОВ «ОДЕК» Україна у сировині та матеріалах, одержуваних від постачальників, за дотримання оптимальних розмірів виробничих запасів основних та допоміжних матеріалів, прискорення їх оборотності, зниження витрат, пов'язаних з придбанням, доставкою та зберіганням матеріальних цінностей.

Прогнозні фінансові результати діяльності та показники рентабельності ТОВ «ОДЕК» Україна розраховуємо за реалістичним прогнозом (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогнозні фінансові результати діяльності та показники рентабельності після впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2023-2025 рр. за реалістичним прогнозом

Стаття	Фактичне значення, тис грн	Прогнозні значення, тис грн			Зміна, %
	2021 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	
Власний капітал	213 844	213 844	213 844	213 844	0,00
Валюта балансу	477 618	477 618	477 618	477 618	0,00
Чистий дохід від реалізації продукції	1 061 801	1 061 801	1 061 801	1 061 801	0,00
Собівартість реалізованої продукції	971 038	922 486	876 362	832 544	-15,00
Валовий прибуток	90 763	139 315	185 439	229 257	152,59
Інші доходи	46 663	46 663	46 663	46 663	0,00
Інші витрати	75 843	75 843	75 843	75 843	0,00
Прибуток	61 583	110 135	156 259	200 077	224,89
Чистий прибуток	49 727	90 311	128 133	164 063	229,93
Рентабельність активів	10,41	18,91	26,83	34,35	23,94
Рентабельність власного капіталу	23,25	42,23	59,92	76,72	53,47
Рентабельність продажів	4,68	8,51	12,07	15,45	10,77
Рентабельність продукції	5,12	9,79	14,62	19,71	14,59

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

За даними табл. 3.9 бачимо, що впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2023-2025 рр. за реалістичним прогнозом призведе до зростання чистого прибутку на 229,93%. При цьому значно зростуть показники рентабельності (рентабельність активів – на 23,94 п.п., рентабельність власного капіталу – на 53,47 п.п., рентабельність продажів– на 10,77 п.п. та рентабельність продукції – на 14,59 п.п.).

Перерахуємо та класифікуємо основні проблеми, що можуть виникнути під час реалізації проекту впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності.

Першою групою є проблеми, пов'язані з внутрішнім станом ТОВ «ОДЕК» Україна, що включають психологічну неготовність користувачів працювати з новою системою та психологічну неготовність працювати з новою системою, яка пов'язана зі складнощами в навчанні користувачів. Для мінімізації подібних проблем на ТОВ «ОДЕК» Україна слід проводити внутрішньокорпоративні тренінги та семінари з метою підготовки персоналу. Менеджменту ТОВ «ОДЕК» Україна рекомендується провести передпроектну підготовку персоналу, пояснити переваги переходу до нової корпоративної ERP-системи.

Також існує проблема недостатньої поінформованості консультантів проектної групи замовника та користувачів про зміни, що відбуваються в цілому. Проблеми такого роду на ТОВ «ОДЕК» Україна можуть спричинити серйозні наслідки: затягування термінів проекту, надання розрізненої чи неактуальної інформації. Для усунення даної проблеми рекомендується проводити серед менеджменту ТОВ «ОДЕК» Україна збори з анонсуванням реалізації поточних завдань та прогнозуванням майбутніх робіт за проектом

Виявлено також проблема, пов'язана з передпроектним дослідженням, коли бізнес-процеси ТОВ «ОДЕК» Україна недостатньо описані, формалізовані, є неявними. Описана проблема є однією з найскладніших, адже її важко ідентифікувати та локалізувати. Для більш ретельного передпроектного дослідження на ТОВ «ОДЕК» Україна слід виділяти більше часових і людських ресурсів.

Існує можливість несформованості проектної групи на ТОВ «ОДЕК» Україна. У разі цієї проблеми проектна група не зможе оперативно отримувати інформацію, необхідну реалізації проекту. У поєднанні з іншими проблемами застосування це призведе до затягування термінів проекту впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності.

Актуальною є також проблема розробки інформаційної системи, без урахування стратегії розвитку ТОВ «ОДЕК» Україна, внаслідок чого в майбутньому будуть потрібні нові програмні розробки, впровадження додаткових модулів системи. Ця проблема тягне за собою великі фінансові витрати, тому варто прогнозувати стратегію ТОВ «ОДЕК» Україна і враховувати її при впровадженні ERP-системи. Вирішення проблеми врахування стратегії ТОВ «ОДЕК» Україна відноситься, швидше, до обов'язків топ-менеджменту. При проведенні передпроектного дослідження, розробці проектного рішення та складанні технічного завдання ТОВ «ОДЕК» Україна слід сформулювати вектор розвитку компанії та відповідні потреби в ресурсах ERP-системи.

Виділимо кілька ризиків, пов'язаних з технічними особливостями ERP-системи та її впровадженням на ТОВ «ОДЕК» Україна:

- ризик перенесення даних з раніше використовуваних підприємством систем до ERP-системи;
- ризик адаптації преднастроєних ERP-процесів під вимоги ТОВ «ОДЕК» Україна;
- ризик інтеграції з системами стороннього розробника, що використовуються на ТОВ «ОДЕК» Україна;
- ризик доступності та прозорості інформації в системі.

Технічні ризики на ТОВ «ОДЕК» Україна можна буде усунути шляхом написання додаткових розробок, впровадження додаткових модулів та підсистем. Таким чином, складніше усуваються проблеми, пов'язані з внутрішнім станом та процесами ТОВ «ОДЕК» Україна.

Таким чином, впровадження ERP-системи на ТОВ «ОДЕК» Україна складний, багатоетапний та трудомісткий процес, що вимагає високої концентрації та уваги з боку менеджменту, користувачів та проектної групи.

ВИСНОВКИ

В ході написання магістерської кваліфікаційної роботи, метою якої є оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна та обґрунтування напрямів підвищення ефективності його діяльності, зроблено наступні висновки.

Дослідивши наукові підходи до визначення ефективності підприємства, можемо зробити висновок, що категорія «ефективність» увійшла до теорії економіки та менеджменту практично з часу формування та відокремлення цих галузей наукового пізнання, і є однією з найбільш вивчених у прикладному аспекті категорій. Категорія «ефективність» розглядається стосовно або процесу, або суб'єкту. Проблема форм ефективності постійно розробляється. У економічній літературі отримали обґрунтування такі види ефективності, як цільова, технологічна, ринкова, внутрішня та зовнішня, статична та динамічна, повна, зростаюча, порівняльна тощо. І цей перелік може бути нескінченним, адже внаслідок еволюції змінюються виробничі сили, виробничі відносини та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Залежно від обраного критерію існує безліч різних видів ефективності діяльності, кожному з яких необхідно приділяти достатньо уваги для забезпечення динамічного та стабільного функціонування розвитку підприємства. Всі види ефективності можуть формувати загальну інтегральну ефективність діяльності підприємства. Зміст терміну «ефективність» багатогранний і залежить від напрямку та цілей дослідження. Ефективність є характеристикою процесів чи систем, масштаби яких охоплюють всю сукупність економічних суб'єктів.

Під ефективністю діяльності підприємства в роботі розуміємо співвідношення результату до витрат його діяльності, що залежить від створення оптимальних умов виробництва якісного продукту та характеризується досягненням високих фінансових показників, котрі відповідають цілям підприємства.

Проаналізувавши методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства, бачимо, що суть проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства полягає у підвищенні економічної результативності на одиницю витрат у процесі використання наявних ресурсів. З вивчення літератури сформовано перелік підходів до оцінки економічної ефективності діяльності підприємств. Попри розбіжності у цих підходах, де вони виключають одне одного, кожен з них характеризує діяльність підприємства з різних сторін. Кожен із цих методів оцінки унікальний тим, що виділяє свої (з погляду авторів методик) найважливіші, ключові моменти у аналізі динаміки роботи підприємства. Для того, щоб досягти максимальної ефективності функціонування підприємства, необхідно розглянути можливість більш ефективного використання його основних фондів, зростання коефіцієнта оборотності оборотних засобів та продуктивність праці.

Дослідивши фактори підвищення ефективності діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства відображає відповідність результату до витрачених ресурсів. Для її підвищення необхідно здійснювати безліч заходів, наприклад, удосконалення формування та використання активів та пасивів підприємства, удосконалення організації бізнес-процесів та управління, грамотне управління ціноутворенням. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації виробничої програми полягає у зростанні якості продукції, розширенні випуску високоякісної продукції, розширенні продуктивності праці та збільшенні виробничої потужності підприємства. При цьому, підвищення ефективності діяльності підприємства має багатосторонній, комплексний вплив на економіку підприємства, що забезпечує його стійке економічне зростання, дохідність і, зрештою, виживання в гострій конкурентній боротьбі.

Обґрунтувавши методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності підприємства, зазначимо, що застосування методів економічного аналізу дозволить провести оцінку ефективності та результативності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна за допомогою показників, що ґрунтуються на порівнянні

поточного та минулого періодів. Для прийняття відповідних рішень необхідно проаналізувати забезпеченість фінансовими ресурсами, доцільність та ефективність їх розміщення, використання, платоспроможність підприємства, його фінансові взаємини з партнерами. За допомогою цих показників керівники здійснюють планування, контроль, вдосконалюють напрямки діяльності підприємства.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОДЕК» Україна показала, що ТОВ «ОДЕК» Україна – найбільший виробник сортової, водостійкої, великоформатної, екологічно безпечної фанери в Україні, широкої сфери застосування. ТОВ «ОДЕК» Україна працює на перспективному ринку, постійно нарощує свої виробничі потужності та має значні резерви для підвищення ефективності своєї діяльності. На ТОВ «ОДЕК» Україна в 2021 році працює близько 1700 працівників. Річний обсяг виробництва ТОВ «ОДЕК» Україна становить 90 тис. кубічних метрів фанери, що відповідає половині загального випуску фанери в Україні. ТОВ «ОДЕК» Україна виробляє великий асортимент продукції, котра повністю задовольняє потреби ринку. ТОВ «ОДЕК» Україна виробляє широкоформатну водостійку фанеру товщиною від 4мм до 40мм. Вся продукція ТОВ «ОДЕК» Україна щодня проходить перевірку на відповідність стандартам якості.

Оцінка ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна показала, що в цілому фінансовий стан ТОВ «ОДЕК» Україна за 2019-2021 роки задовільний – це свідчить про значні резерви до підвищення його ефективності. Зменшення валюти балансу ТОВ «ОДЕК» Україна 2019-2021 роки свідчить про скорочення підприємством господарської діяльності, що може призвести до його неплатоспроможності. При цьому, зростання чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна. ТОВ «ОДЕК» Україна працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом досліджуваного періоду. Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «ОДЕК» Україна протягом найближчого місяця був високий, адже на ТОВ «ОДЕК» Україна не було достатньої кількості грошових коштів. Поточний рівень

фінансової стійкості ТОВ «ОДЕК» Україна сформовано відносно високим обсягом запасів, великим необхідним обсягом власних оборотних коштів задля забезпечення їх формування. Як результат, ТОВ «ОДЕК» Україна може накопичити матеріальні запаси за рахунок довгострокових і власних коштів. Фінансове становище підприємства є задовільним протягом досліджуваного періоду.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОДЕК» Україна запропоновано проект впровадження ERP-системи MS Dynamics 365. Основними етапами впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна для підвищення ефективності його діяльності є вибір організації-інтегратора – 2 дні; формування робочої групи проекту – 3 дні; вибір методології впровадження ERP-системи – 3 дні; проектування ERP-системи для ТОВ «ОДЕК» Україна – 4 дні; впровадження ERP-системи на ТОВ «ОДЕК» Україна – 1 день; навчання співробітників – 4 дні; запуск ERP-системи в експлуатацію – 1 день. Впровадження проекту на ТОВ «ОДЕК» Україна планується перед новорічними святами, щоб з початку 2023 року запустити систему в дію. Таким чином, впровадження проекту потребує 19 днів, з них 15 робочих та 4 вихідних. Початок проекту запланований на 12.12.2022 року, а завершення – 30.12.2022 року.

Інвестиційні витрати на впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2022 році складуть 987,6 тис грн. З них найбільша сума виділяється на підписку Premium пакету ERP-системи MS Dynamics 365 для 6-ти осіб (директора, начальників відділів та менеджера з ведення ERP-системи); поточні щорічні витрати за проектом складуть 209,96 тис грн. За проектом не передбачається нарощення обсягу виробництва продукції, тому не відбудеться змін чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ОДЕК» Україна. При цьому, досвід використання ERP-систем свідчить про оптимізацію витрат на виробництво. Прогнозуємо їх скорочення за трьома сценаріями (на 1% – песимістичний прогноз, на 5% – реалістичний прогноз; на 10% – оптимістичний прогноз).

В результаті впровадження ERP-системи, менеджмент ТОВ «ОДЕК» Україна та його персонал отримують універсальний інструмент контролінгу, що дозволяє ефективно планувати та управляти виробничою діяльністю підприємства, відображати логічні логістичні взаємозв'язки між роботами з можливістю затримки їх як за часом, так і за обсягом. Проект впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна є прибутковим та доцільним до реалізації. Чистий приведений дохід за песимістичним підходом складе – 16323,84 тис грн, за реалістичним – 78034,96 тис грн та за оптимістичним – 149135,71 тис грн. Впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна в 2023-2025 рр. за реалістичним прогнозом призведе до зростання чистого прибутку на 229,93%. При цьому значно зростуть показники рентабельності (рентабельність активів – на 23,94 п.п., рентабельність власного капіталу – на 53,47 п.п., рентабельність продажів – на 10,77 п.п. та рентабельність продукції – на 14,59 п.п.).

Програма заходів щодо впровадження ERP-системи MS Dynamics 365 на ТОВ «ОДЕК» Україна може бути використана та рекомендована як інструмент підвищення керування ефективністю бізнес-процесами діяльності всього підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Белобородова М. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294-300.
2. Битов В. П. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 55-61.
3. Бондар-Підгурська О. В. Теоретичні та науково-методичні аспекти оцінки портфеля новизни й ефективності його процесу управління на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 111-119.
4. Гаватюк Л. С. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 47-50.
5. Гавриленко М. М. Методи оцінювання фінансової ефективності бізнес-моделі промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 137-144.
6. Голячук Н. В. Аналіз ліквідності та фінансової стійкості лісогосподарських підприємств Волинської області. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 89-95.
7. Гринько Т. В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 149-160.
8. Грінченко Р. В. Комплексна методика оцінювання ефективності змін на підприємстві. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2019. № 13. С. 28-33.
9. Громова О. Є. Управління конкурентоздатністю промислового підприємства та методи оцінки її ефективності. *Молодий вчений*. 2020. № 8(2). С. 265-267.
10. Дикань В. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 9-18.

11. Ємельянов О. Ю. Методичні засади оцінювання економічної ефективності інвестування розвитку підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 9. С. 9-16.
12. Завгородній І. В. Показники ефективності функціонування підприємств як систем на мікрорівні: оновлена парадигма в контексті "структура – система". *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 210-215.
13. Захарова Т. В. Оцінка ефективності управління зобов'язаннями підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 155-162.
14. Захарченко П. В. Методи та моделі фінансового прогнозування: посібник. Мелітополь : Видав. буд. Мелітопол. міськ. друкарні, 2018. 224 с.
15. Іванченко Н. О. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 207-212.
16. Іванюта П. В. Ефективність системи менеджменту за показниками діяльності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. С. 133-143.
17. Камінська І. М. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 79-87.
18. Карачина Н. П. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 143. С. 148-159.
19. Кизенко О. О. Систематизація маркерів ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 21-24.
20. Клименко В. В. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17(2). С. 94-108.
21. Коненко В. В. Синтез методів організації ефективного управління витратами підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 102-107.

22. Копилюк О. І. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 81-87.
23. Корчевська Л. О. Вартісний підхід до визначення фінансової стійкості підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету* . 2021. № 1. С. 198-203.
24. Кремень О. І. Фінанси: навчальний посібник для ст-ів ВНЗ. К. : Центр учбової літератури, 2019. 416 с.
25. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.
26. Любенко Н. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. / Н.М. Любенко: Центр учбової літератури, 2019. 262 с.
27. Маркіна І. А. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27.
28. Меліхова Т. О. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 54-61.
29. Меліхова Т. О. Удосконалення методичних підходів до контролю касових операцій для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 17-23.
30. Меліхова Т. О. Удосконалення фінансового обліку та аудиту заробітної плати для підвищення ефективності управління підприємством. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 86-92.
31. Норд Г. Л. Аналіз показників ліквідності та рентабельності промислових підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 2. С. 339-352.
32. Олійник А. С. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 94-102.

33. Орликовський М. О. Управління прибутком підприємства як умова його ефективного функціонування. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 96-102.
34. Півень А. В. Понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 242-256.
35. Пожар Є. П. Шляхи оптимізації фінансової стійкості підприємства в період кризи. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2021. № 21. С. 88-93.
36. Притуляк Н. Факторний аналіз ліквідності активів підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 4. С. 92-105.
37. Рачинський О. В. Методичне забезпечення оцінки рівня ліквідності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4. С. 68-73.
38. Ревенко Н. Г. Методичний підхід до аналізу ефективності використання організаційних ресурсів промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 46-52.
39. Руденко І. В. Діагностика економічної безпеки як інструмент забезпечення ефективного управління іміджем підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 297-302.
40. Рудика В. І. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 323-238.
41. Сазонова Т. О. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 147-153.
42. Семененко О. Г. Моделювання впливу ефективності діяльності підприємства на оцінку вартості бізнесу. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 51. С. 79-89.
43. Слободянюк Н. О. Методика оцінювання рівня ефективності використання ресурсного потенціалу в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 1. С. 47-56.

44. Талах Т. А. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 101-108.
45. Теоретичні, науково-методичні та прикладні засади ефективності функціонування і розвитку підприємств : колективна монографія. Бердянськ : Видавець Ткачук О.В, 2016. 420 с.
46. ТОВ «ОДЕК» Україна. URL: <https://odek.eu/ua/general-ua/> (дата звернення 23.07.2022).
47. Тохтамиш Т. О. Щодо ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 37. С. 34-41.
48. Фінанси підприємств: навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
49. Халатур С. М. Методичні аспекти аналізу ефективності управління грошовими потоками підприємств в умовах ризиків та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 17-23.
50. Череп А. В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6(2). С. 280-286.
51. Чукіна І. В. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 21-26.
52. Шевченко Ю. С. Ефективне використання оборотних коштів будівельного підприємства як фактор економічної безпеки. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. Вип. 44. С. 133–146.
53. Шевченко-Кульчицька К. І. Проблеми та шляхи підвищення ефективності управління запасами торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 191-201.
54. SAP R/3. URL: <https://www.sap.com/products/erp.html/> (дата звернення 13.10.2022).
55. Oracle E-Business Suite. URL: <https://www.oracle.com/cloud/sign-in.html> (дата звернення 13.10.2022).

56. MS Dynamics 365. URL: <https://dynamics.microsoft.com/de-de/> (дата звернення 13.10.2022).
57. Odoo. URL: https://www.odoo.com/de_DE (дата звернення 13.10.2022).
58. Dynamics 365 в Україні - Українська локалізація. URL: <https://innoware.ua/znyzhka-microsoft-dynamics-365-business-central/> (дата звернення 13.10.2022).
59. Innoware URL: <https://innoware.ua/> (дата звернення 13.10.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ОДЕК» Україна
на 31 грудня 2019 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000	8	96
первісна вартість	1001	307	395
накопичена амортизація	1002	299	299
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27 403	3 968
Основні засоби	1010	202 750	238 689
первісна вартість	1011	299 965	352 404
знос	1012	97 215	113 715
Інвестиційна нерухомість	1015	228	195
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	325	325
Знос інвестиційної нерухомості	1017	97	130
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	125	86
Інші необоротні активи	1090	202	277
Усього за розділом I	1095	230 716	243 311
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	83 759	176 362
Виробничі запаси	1101	32 711	78 303
Незавершене виробництво	1102	47 036	80 239
Готова продукція	1103	4 012	17 820
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 907	40 925
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 998	19 453
з бюджетом	1135	5 431	21 704
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	884	1 979
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 123	5 076
Готівка	1166	4	5
Рахунки в банках	1167	11 119	5 071
Витрати майбутніх періодів	1170	60	89
Інші оборотні активи	1190	1 414	10 036
Усього за розділом II	1195	125 576	275 624
Баланс	1300	356 292	518 935
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	96 251	107 535
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	11 284
Додатковий капітал	1410	179	134
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(31 567)	6 067
Усього за розділом I	1495	64 863	113 736
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	127 115	120 355
Усього за розділом II	1595	127 115	120 355
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
товари, роботи, послуги	1615	39 716	52 184
розрахунками з бюджетом	1620	3 435	4 882
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 492	2 670
розрахунками зі страхування	1625	1 521	2 277
розрахунками з оплати праці	1630	6 863	10 356
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	51 300	143 932
Поточні забезпечення	1660	15 955	18 443
Інші поточні зобов'язання	1690	45 524	52 770
Усього за розділом III	1695	164 314	284 844
Баланс	1900	356 292	518 935

Керівник
Головний бухгалтер

Чернецький Мирон Львович
Кісільчук Віктор Васильович

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ОДЕК» Україна
на 31 грудня 2021 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	86	180
первісна вартість	1001	395	511
накопичена амортизація	1002	309	331
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 323	3 591
Основні засоби	1010	231 679	217 052
первісна вартість	1011	362 682	366 154
знос	1012	131 003	149 102
Інвестиційна нерухомість	1015	162	130
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	325	325
Знос інвестиційної нерухомості	1017	163	195
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	93	98
Інші необоротні активи	1090	851	1 256
Усього за розділом I	1095	237 194	222 307
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	115 998	81 179
Виробничі запаси	1101	54 158	41 681
Незавершене виробництво	1102	43 624	19 369
Готова продукція	1103	18 216	20 129
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	107 990	130 941
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 853	17 271
з бюджетом	1135	3 735	9 352
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 233	2 267
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 097	11 778
Готівка	1166	6	19
Рахунки в банках	1167	8 091	11 759
Витрати майбутніх періодів	1170	115	-
Інші оборотні активи	1190	1 557	2 523
Усього за розділом II	1195	249 578	255 311
Баланс	1300	486 772	477 618
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	107 535	107 535
Додатковий капітал	1410	89	76
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	56 506	106 233
Усього за розділом I	1495	164 130	213 844
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	112 956	112 956
Усього за розділом II	1595	112 956	112 956
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
товари, роботи, послуги	1615	29 259	28 671
розрахунками з бюджетом	1620	5 835	5 637
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 041	3 053
розрахунками зі страхування	1625	2 709	2 546
розрахунками з оплати праці	1630	11 827	11 715
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	79 433	10 924
Поточні забезпечення	1660	23 645	22 232
Інші поточні зобов'язання	1690	56 978	69 093
Усього за розділом III	1695	209 686	150 818
Баланс	1900	486 772	477 618

Керівник
Головний бухгалтер

Тишук Анатолій Олександрович
Кісільчук Віктор Васильович

Звіт про фінансові результати ТОВ «ОДЕК» Україна на 31 грудня 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	873 491	621 307
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(818 407)	(618 526)
Валовий: прибуток	2090	55 084	2 781
Інші операційні доходи	2120	51 667	41 195
Адміністративні витрати	2130	(22 335)	(20 252)
Витрати на збут	2150	(5 639)	(5 296)
Інші операційні витрати	2180	(31 458)	(5 506)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	47 319	12 922
Інші доходи	2240	23 125	166
Фінансові витрати	2250	(9 903)	(13 902)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(13 575)	(25 386)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	46 972	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 293)	(6 515)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	37 679	-
збиток	2355	(-)	(32 698)

Керівник
Головний бухгалтер

Чернецький Мирон Львович
Кісільчук Віктор Васильович

Звіт про фінансові результати ТОВ «ОДЕК» Україна на 31 грудня 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 061 801	1 151 999
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(971 038)	(1 074 976)
Валовий: прибуток	2090	90 763	77 023
Інші операційні доходи	2120	46 311	56 269
Адміністративні витрати	2130	(22 150)	(27 061)
Витрати на збут	2150	(6 768)	(7 572)
Інші операційні витрати	2180	(35 242)	(37 614)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	72 914	61 045
Доход від участі в капіталі	2200	5	7
Інші доходи	2240	347	11 853
Фінансові витрати	2250	(9 187)	(9 247)
Інші витрати	2270	(2 496)	(317)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	61 583	63 341
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(11 856)	(12 902)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	49 727	50 439

Керівник
Головний бухгалтер

Тищук Анатолій Олександрович
Кісільчук Віктор Васильович

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ОДЕК» Україна на 31 грудня 2019 р.

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	977 983	750 786
Повернення податків і зборів	3005	49 672	73 266
у тому числі податку на додану вартість	3006	49 672	73 266
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	94 289	83 152
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	22	140
Надходження від страхових премій	3050	2 878	13
Інші надходження	3095	-	4 583
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(827 760)	(600 464)
Праці	3105	(161 394)	(115 036)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(45 007)	(31 900)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(54 394)	(36 639)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(8 353)	(5 924)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(46 041)	(30 715)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 790)	(830)
Інші витрачання	3190	(39 860)	(29 357)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-5 361	97 714
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності	3200	-	-
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій			
Інші надходження	3250	33	-
необоротних активів	3260	(-)	(101 428)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	33	-101 428
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-5 328	-3 714
Залишок коштів на початок року	3405	11 123	14 150
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(719)	687
Залишок коштів на кінець року	3415	5 076	11 123

Керівник
Головний бухгалтер

Чернецький Мирон Львович
Кісільчук Віктор Васильович

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ОДЕК» Україна на 31 грудня 2021 р.

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	909 745	1 004 313
Повернення податків і зборів	3005	16 060	72 539
у тому числі податку на додану вартість	3006	16 060	72 539
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	174 653	161 018
Надходження від повернення авансів	3020	7 978	4 019
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	10	30
Інші надходження	3095	165	12
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(673 996)	(856 019)
Праці	3105	(199 397)	(186 571)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(54 795)	(52 216)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(64 313)	(64 475)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(11 879)	(12 293)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(52 434)	(52 182)
Витрачання на оплату авансів	3135	(25 421)	(1 498)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(74 221)	(49 826)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(9 145)	(29 651)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	7 323	1 675
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності	3200	-	-
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій			
Інші надходження	3250	56	108
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	56	108
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	7 379	1 783
Залишок коштів на початок року	3405	8 097	5 076
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(3 698)	1 238
Залишок коштів на кінець року	3415	11 778	8 097

Керівник
Головний бухгалтер

Тищук Анатолій Олександрович
Кісільчук Віктор Васильович