

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Менеджмент бізнес-
організацій»
07 «Управління та
адміністрування»
073 «Менеджмент»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління ефективністю діяльності бізнес-організації»**

здобувача **Бутик Олени Володимирівни**

Науковий керівник: к.е.н. доц., **Решетняк Тетяна Іванівна**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. **Сагайдак М.П.**

Київ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

ПОГОДЖЕНО:

«Менеджмент бізнес-організацій»

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**Керівник проєктної групи (гарант) освітньої
програми**

Завідувач кафедри



**Н.Г. Голіонко
«13» жовтня 2023 р.**



**М.П. Сагайдак
«13» жовтня_2023р.**

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Бутик Олені Володимирівні

заочної форма навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління ефективністю діяльності бізнес-організації»

темую затверджено наказом ректора Університету від «07» листопада 2023 р. № 2022-ст

кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

Товариства з обмеженою відповідальністю «Юнімед»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ (НАЗВА РОЗДІЛУ)
Розділ 2	АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮНІМЕД» (НАЗВА РОЗДІЛУ)
Розділ 3	ПРОГРАМА ЗАХОДІВ З РЕОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮНІМЕД» (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Ефективність діяльності бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретичні засади та прикладний інструментарій управління ефективністю діяльності бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Розробка програми заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»

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

у розділі 1

–	Визначити сутність поняття ефективності діяльності бізнес-організації
–	Систематизувати ключові показники оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації
–	Формалізувати принципи, способи та інструменти управління ефективністю діяльності бізнес-організації

у розділі 2

–	Ідентифікувати та оцінити показники ефективності діяльності ТОВ «Юнімед»
–	Провести причинно-наслідковий аналіз зовнішніх та внутрішніх впливів на ефективність діяльності ТОВ «Юнімед»
–	Аналізувати структуру та функції управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»

у розділі 3

–	Сформулювати мету, завдання та змістовну характеристику заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»
–	Здійснити економічне оцінювання результативності заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»
–	Розробити та обґрунтувати рекомендації до впровадження програми заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Решетняк Т.І.

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали,
прізвище)

«_13_» жовтня_2023_р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Бутик О.В.

(ініціали, прізвище)

«13» жовтня 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 74 сторінки, 29 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 52 найменувань, додатки.

«Управління ефективністю діяльності бізнес-організації»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є ефективність діяльності бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладний інструментарій управління ефективністю діяльності бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – розробка програми заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність поняття ефективності діяльності бізнес-організації;
- систематизувати ключові показники оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації;
- формалізувати принципи, способи та інструменти управління ефективністю діяльності бізнес-організації;
- ідентифікувати та оцінити показники ефективності діяльності ТОВ «Юнімед»;
- провести причинно-наслідковий аналіз зовнішніх та внутрішніх впливів на ефективність діяльності ТОВ «Юнімед»;
- проаналізувати структуру та функції управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»;
- сформулювати мету, завдання та змістовну характеристику заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»;
- здійснити економічне оцінювання результативності заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед».

Практичне значення отриманих результатів. Практична цінність роботи полягає у формуванні практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності компанії та аргументації їх доцільності. Дослідження базується на

застосуванні методів систематизації, аналізу, синтезу, вимірювання, порівняння та інших методологічних інструментів.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Юнімед» допоміг виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, та було зосереджено увагу на організаційній структурі, фінансовому стані, товарному асортименті та ціновій політиці

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: ефективність, управління ефективністю, рентабельність, показники ефективності, ефективність діяльності, прибуток, окупність.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Бутик О.В.

на тему :«Управління ефективністю діяльності бізнес-організації»
(назва теми)

1. Актуальність теми: тема роботи присвячена найскладнішій проблеми в управлінні бізнес-організацією – досягнення не лише бухгалтерських результатів діяльності, але й економічних, що вимірюються у відносних показниках співвідношень «вигоди-витрати». Тема є складною, але не втрачає своєї актуальності для бізнес-організацій будь-яких видів та масштабів діяльності.
2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: автором узагальнено принципи управління ефективністю діяльності бізнес-організації, критерії ефективності (р.1), проведено ґрунтовний аналіз діяльності Юнімед, зокрема в аспектах аналізу продуктових позицій, попиту, аналізу найближчих конкурентів компанії, систематизовано перелік показників ефективності діяльності (табл. 2.7). Основні результати роботи опубліковано в роботі «Управління процесом підвищенням ефективності діяльності організації» в Збірнику матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ» від 17 листопада 2023 року, м. Київ, с.16-18.
3. Наявність самостійних розробок автора пропозиції щодо поліпшень, зокрема розбудови автопарку та удосконалення програмного забезпечення розроблені автором самостійно
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: в теоретичній частині роботи сформовано ключові положення та принципи управління ефективністю, вони частково знайшли відображення в практичних рекомендаціях. Цінність практичних рекомендацій полягає в їх корисності для поліпшень логістичних процесів ЮНІМЕД, зокрема в аспектах розбудови автопарку та удосконалення логістичного програмного забезпечення
5. Наявність недоліків: пропозиції, які згадує автор в р.3, не мають чіткого обґрунтування в тексті роботи. Не з'ясовано, яким чином розширення автопарку або удосконалення програмного забезпечення впливатимуть на показники ефективності діяльності компанії. Інвестиції по кожній пропозиції подані в абсолютному виразі без обґрунтування їх величини, теж саме стосується очікуваних результатів по пропозиціям. І головне – так і не вдалося авторові показати вплив запропонованих заходів на показники ефективності діяльності, що виведені в табл. 2.7.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 48 балів.

Науковий керівник:
доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент



Решетняк Т.І.

**Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Бутик Олени Володимирівни**

Тема: *«Управління ефективністю діяльності бізнес-організацій»*

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Управління ефективністю діяльності бізнес-організації пов'язано з успішною комерційною діяльністю підприємства та тісно пов'язане з вибраним стилем управління, що обґрунтовується на детальному вивченні та застосування багатоаспектних методів і відповідного набору критеріїв ефективності, упорядкованих за соціальними, торговельними, економічними, ресурсними, технологічними та організаційними категоріями.

Якість проведеного дослідження. В роботі здобувач використала комплекс інструментів для оцінки організації та проведено якісний аналіз діяльності компанії та визначила рівень ефективності. Після проведеного аналізу та оцінки результатів були зроблені правильні висновки та складені рекомендації відповідно до становища компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Робота викладена на актуальну тему, зміст роботи виконаний на достатньому теоретичному рівні, має практичні значення, достатньо глибоко в логічній послідовності розкриття питання.

Провівши аналіз ефективності діяльності ТОВ «Юнімед», досліджено:

- звіти діяльності підприємства за 2020-2022 роки;
- проведено причинно-наслідковий аналіз зовнішніх та внутрішніх впливів на ефективність діяльності ТОВ «Юнімед»;
- проаналізовано структуру та функції управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед».

Зауваження: Недоліком роботи можна вважати недостатнє вивчення питання щодо показників ринку при формуванні власного автопарку та, бажано було б, більш детально розглянути специфіку доставки товару від партнерів. Однак, це не знижує загальний рівень проведеного дослідження.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності на підприємстві ТОВ «Юнімед» та інших підприємствах України з метою управління ефективністю діяльності бізнес-організацій.

Директор ТОВ «Юнімед»



Біндюженко Н.В.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 . Сутність поняття ефективності діяльності бізнес-організації.....	6
1.2. Показники оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації....	10
1.3. Принципи, способи та інструменти управління ефективністю діяльності бізнес-організації.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮНІМЕД».....	20
2.1. Ідентифікація та оцінка показників ефективності діяльності ТОВ «Юнімед».....	20
2.2. Причинно-наслідковий аналіз зовнішніх та внутрішніх впливів на ефективність діяльності ТОВ «Юнімед».....	37
2.3. Аналіз структури та функцій управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед».....	45
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ЗАХОДІВ З РЕОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮНІМЕД».....	55
3.1. Заходи з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед».....	55
3.2. Економічне оцінювання результативності заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед».....	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В поточних економічних умовах ефективність діяльності визначає здатність компанії витримати ринкові виклики. Компаніям необхідно даючи відсіч конкурентам, а також покращувати свої фінансові показники, зокрема збільшувати прибуток. Фінальний фінансовий показник визначає наскільки компанія досягла своїх основних мет. Економічні зв'язки формують основу для взаємодій між людьми у політиці, культурі та інших сферах. Тож, кінцевий фінансовий успіх фактично відображає причини для нашої роботи та існування.

У сучасний час, коли ми перейшли до ринкових відносин, конкурентоздатність та виправданість діяльності компаній в майбутньому базується на їх ефективності. Ефективність також є ключовим фактором для залучення зовнішніх інвесторів та партнерів по бізнесу, а також для задоволення інтересів власників компаній. Отже, оцінка результатів діяльності компанії як у теперішньому, так і з урахуванням минулих і майбутніх перспектив є критично важливою.

Дослідження *актуальності* дипломної роботи підкреслює, що результати компанії впритул пов'язані з ефективністю діяльності організації. Зміна критеріїв і підходів до оцінки ефективності зі зміною на ринкову економіку призвела до того, що первинним показником стає максимізація прибутку на вкладений капітал та ресурси, забезпечуючи при цьому якість праці та конкурентність продукції.

Серед дослідників, роботи яких активно використовувалися в цьому дослідженні, варто виділити наступних: Говорушко Т. А., Гончарук А. Г., Дейнеко К. А., Жулай Г. С., Каламан О. Б., Коваленко М. В., Куценко А. В., Нікітін В. Г., Савченко С. М., Тейлор Ф. У., Ткачова С. С., Фоніна Я. В., Шипіна С. Б.. Приймаючи до уваги важливість використаних робіт науковців питання в підвищенні ефективності діяльності бізнес-організацій в Україні в умовах швидкої зміни ринкових умов потребують розробки заходів з урахуванням викликів часу.

Метою роботи є розробка програми заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед». Для досягнення цієї цілі було здійснено аналіз діяльності самої ТОВ «Юнімед» та розроблено відповідні пропозиції щодо покращення.

Об'єктом дослідження є ефективність діяльності бізнес-організацій, а предметом – теоретичні засади та прикладний інструментарій управління ефективністю діяльності бізнес-організації. Проведений аналіз, заснований на вивченні звітів ТОВ «Юнімед» за період з 2020 до 2022 років, бухгалтерської звітності, наукових праць та інших матеріали.

Завдання які потрібно виконати в ході написання дипломної роботи:

- визначити сутність поняття ефективності діяльності бізнес-організації;
- систематизувати ключові показники оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації;
- формалізувати принципи, способи та інструменти управління ефективністю діяльності бізнес-організації;
- ідентифікувати та оцінити показники ефективності діяльності ТОВ «Юнімед»;
- провести причинно-наслідковий аналіз зовнішніх та внутрішніх впливів на ефективність діяльності ТОВ «Юнімед»;
- проаналізувати структуру та функції управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»;
- сформулювати мету, завдання та змістовну характеристику заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»;
- здійснити економічне оцінювання результативності заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед».

Теоретична й методична значущість. Опрацьовано наукові статті, монографії, книги та інші джерела, що стосується управління ефективністю діяльності організації. Теоретичні методи, за допомогою яких розкрито особливості в управлінні ефективністю діяльності організації та його інструменти. Методи економічного й статистичного аналізу, які дали змогу проаналізувати ефективність діяльності досліджуваного підприємства, а також довести економічну ефективність впровадження розроблених заходів щодо управління ефективністю.

Практична значущість роботи полягає у формуванні практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності компанії та аргументації їх доцільності. Дослідження базується на застосуванні методів систематизації, аналізу, синтезу, вимірювання, порівняння та інших методологічних інструментів.

Інформаційна база дослідження. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Юнімед» допоміг виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, та було зосереджено увагу на організаційній структурі, фінансовому стані, товарному асортименті та ціновій політиці.

Апробація результатів роботи. Опубліковано тези доповіді за темою «Управління процесом підвищення ефективності діяльності організації» в Збірнику матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ» від 17 листопада 2023 року, м. Київ, с.16-18.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота містить 74 сторінки, 29 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 52 найменувань, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність поняття ефективності діяльності бізнес-організації

З настанням 1990-х українська економіка розпочала процес трансформації в напрямку ринкових відносин. Останні три десятиліття в країні характеризувалися інтенсивним процесом адаптації до викликів часу, що включав реорганізацію прав власності, децентралізацію індустріальних структур та їх подальше об'єднання в новітні форми управління. В разі переходу до норм ринкової моделі економіки, зміст і значення показників ефективності зазнали еволюції, а також з'явилися нові критерії та характеристики. В сучасну епоху цифровізації пріоритети знову переосмислюються, що впливає на напрямки наукових досліджень ефективності бізнес-організацій та методів управління цією сферою. [32].

Управління ефективністю діяльності бізнес-організацій є предметом вивчення багатьох авторів і експертів у сфері управління, економіки, фінансів і бізнесу. Ось кілька дослідників, які виділяються своїми роботами в цій галузі:

Пітер Друкер (Peter Drucker) – відомий як "батько сучасного менеджменту", він написав безліч книг про ефективність, продуктивність та управлінські практики.

Майкл Портер (Michael Porter) – всесвітньо відомий експерт у стратегічному менеджменті та економічній конкуренції, його теорії конкурентних переваг є фундаментальними для розуміння ефективності бізнесу.

Роберт Каплан (Robert S. Kaplan) та Девід Нортон (David P. Norton) – розробники концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє компаніям вимірювати ефективність з різних аспектів.

Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) – відомий своїми роботами про менеджмент, структуру організації, стратегію та їх вплив на ефективність [42].

Діяльність організацій у сфері бізнесу тісно пов'язана з нюансами економічної теорії, яка відображає багатогранний процес виробництва і розвитку економічних зв'язків. Ключовим показником, що характеризує успіх або провал такої діяльності, є ефективність, обумовлена порівнянням затрат і доходів, проникаючи в усі етапи роботи бізнесу і відтворення товарів чи послуг. Основне значення ефективності полягає в розробці і застосуванні кількісних показників для оцінки прийнятих управлінських рішень.

Зміст категорії "ефективність" охоплює матеріальні, функціональні та системні аспекти роботи бізнес-організацій, відображаючи їх ключові якості, такі як цілісність, здатність до адаптації, динамізм, стабільність та багатовекторність відносин.

На сьогодні, багато різних методів і підходів до визначення і управління ефективністю беруть свій початок у багатовікових наукових дослідженнях і практичному досвіді відомих учених з різних країн. Перші згадки про ефективність знайти у "Мистецтво війни" Сунь Цзи, де підкреслюється важливість розуміння сильних і слабких сторін як у себе, так і у супротивника[10]..

Поняття ефективності у бізнесі з'явилося значно пізніше, першими, хто вивчав це з точки зору менеджменту, були такі особистості як Ф. У. Тейлор, який, перебуваючи на межі переходу століть, створив фундамент наукового підходу до організації праці, заснованого на чотирьох принципах, включаючи встановлення правил, професіоналізм, увагу до працівника та оптимальний розподіл роботи та обов'язків.

З плином часу зрозуміло, що "ефективність" охоплює широкий спектр економічних аспектів, включаючи оптимізацію витрат, самоокупність, задоволення потреб клієнтів, і надійність бізнес-процесів. У цій сукупності ефективність є вирішальним фактором для успішної роботи комерційних організацій в умовах конкуренції ринкової економіки.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «ефективності діяльності»

Автор	Визначення
Б. А. Райзберг	В межах економічної діяльності, програм та ініціатив, ефективність представляється через баланс досягнених економічних результатів і затрачених на це зусиль та ресурсів.
Т. С. Морщенок, О. М. Біляк	Досягнення результатів в діяльності бізнесу повинно відображати наскільки повно використовується його потенціал та наявні ресурси.
К. Р. Макконел та С. Л. Брю	На ряду з виробничою ефективністю, суттєвим є досягнення балансу між мінімальними ресурсними витратами та максимальним об'ємом вироблених товарів і наданих послуг.
Е. Д. Долан та. Д. Е. Ліндсей	Ситуація ефективності настає, коли не можливо збільшити виробництво одного виду продукту без обмеження виробництва іншого, за умов фіксованої кількості виробничих ресурсів та існуючого рівня технічних та теоретичних знань.

Джерело: розроблено авторами на основі[12,21,27,29]

Згідно з тлумаченням, запропонованим Л.М. Березіною, Н.В. Баганом та О.М. Потяженком, ефективність виступає як здатність бізнес-організацій, які вважаються відкритими системами, та процесів управління ними досягати результативності. [3]. Ця результативність – це синтезований вираз співпраці усіх елементів в управлінській системі. Ефективність вимірюється тим, як добре управлінський механізм реалізує цілі і досягає заздалегідь визначених показників успішності в господарській діяльності. Ця ефективність управління проявляється в сферах, таких як виробнича діяльність, маркетинг, використання людських та інформаційних ресурсів. Віддзеркаленням сутності ефективності як керівної категорії є порівняння результатів діяльності з цілями та затратами.

В умовах сучасної цифрової епохи, що характеризуються непостійністю і складністю, бізнеси інтенсифікують потребу в оперативному прийнятті рішень та в гнучкості фірми для того, щоб швидко реагувати на сприятливі можливості або на ризиковані обставини. Компанії, що можуть швидко приймати правильні рішення, отримують конкурентну перевагу. Виділяються ті фірми, котрі здатні аналізувати інформацію, прогнозувати майбутнє, відповідати на виклики та використовувати можливості швидше за інших. Щоб бути постійно успішним у конкурентній боротьбі, організація повинна впровадити систему постановки цілей,

оцінку результатів роботи та працювати над підвищенням ефективності, яку можна назвати CPM (або просто CP) управлінням.

Концепція CPM означає впровадження індикаторів, методів, систем, процесів та інструментів для аналізу та регулярного моніторингу бізнес-діяльності. У рамках цієї ідеї відбувається інтеграція стратегій бізнесу та його операційної діяльності, сприяючи створенню ясного розуміння поточного стану справ по всій лінії додавання вартості та є підґрунтям для забезпечення сталого зростання компанії в довгостроковій перспективі. [12].

Кожна компанія сама вирішує, наскільки складною і розвинутою буде її система управління ефективністю, які будуть цілі такої системи, що стане об'єктом менеджменту і хто відповідатиме за виконання керівничих дій. Головною метою управління ефективністю бізнесу є задоволення інтересів власників шляхом неперервної максимізації їх благополуччя, як у короткій, так і в довгій перспективі. Для досягнення цієї мети, система управління ефективністю повинна гарантувати виконання широкого спектру завдань, а саме:

- отримання максимально можливих результатів від діяльності організації, виходячи з наявних ресурсів та умов ринку.
- утримання балансу між досягнутими результатами та рівнем ризику, який вважається прийнятним.
- високий стандарт якості отриманих результатів.
- забезпечення власникам підприємства достатнього прибутку на вкладені кошти.
- гарантування безперервного збільшення вартості підприємства на ринку.
- заходи для створення і підтримки адекватного рівня фінансових ресурсів з прибутку для подальшого розвитку компанії.
- поліпшення системи заробітної плати та інших стимулів для підвищення продуктивності персоналу.

Для забезпечення ефективного управління компаніями, ці завдання пов'язані між собою. Тим не менше, важливо пам'ятати про їх справжню мету.

Таким чином, відповідальність за виконання цих завдань покладено на управлінський персонал і керівництво підприємства. Вони повинні змінити їх, щоб вони відповідали потребам і особливостям діяльності кожної компанії.

У сучасній економіці всі підприємства намагаються максимізувати продуктивність і ефективність. Отже, методологічні основи оцінки ефективності діяльності повинні бути покращені. Для цього необхідно провести аналіз поточної системи показників, цілей і елементів, які потрібні для оцінки ефективності діяльності компанії.

1.2 Показники оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації

Як було встановлено під час розгляду, "ефективність" входить до числа ключових концепцій ринкової системи господарства. Зазвичай, ефективність ілюструється через взаємовідношення між результатами, досягнутими в сфері бізнесу, та реалізацією витрат на працю та ресурси. Вплив на ефективність бізнес-організації безпосередньо пов'язаний із загальною сумою отриманого комерційного ефекту, а також із використаними ресурсами і понесеними витратами для досягнення цього ефекту. [41]

Аналіз ефективності бізнес-організації дає змогу власнику визначити рамки співвідношення між отриманими результатами та затратами, потрібними для їх досягнення. На основі проведеного аналізу та здобутих результатів визначається найвигідніший спосіб для збільшення ефективності, розраховуються бюджети і виробляються плани для їх втілення.

М.І. Насонов вказує на аналіз ефективності діяльності бізнес-організації як на "процедуру, спрямовану на установлення актуального положення компанії".

Не можливо адекватно оцінити ефективність бізнес-організації, ґрунтуючись лише на одному показнику. Різноманітність характеристик та властивостей комерційних і економічних видів діяльності веде до необхідності застосування багатьох індикаторів. Основною проблемою тут є те, що жоден

окремий індикатор не може слугувати абсолютним чином успіху чи невдачі діяльності організації. Тому, на практиці зазвичай використовується набір різних показників ефективності бізнес-організації, складові якого тісно взаємопов'язані і відображають різні аспекти функціонування компанії [14].

У процесі аналізу літератури з даної теми виявлено, що уніфікованої системи методів оцінювання ефективності діяльності бізнес-організацій не існує. Це питання викликає численні дебати і розбіжності, і кожний експерт має власну точку зору. З існуючих концепцій оцінки можна сформулювати кілька підходів, які найкраще охоплюють ключові критерії ефективності роботи бізнес-організації. Хоча ці підходи і мають суттєві відмінності, вони не взаємовиключні, а надають багатогранне розуміння роботи компанії. Кожний метод унікальний своєю спрямованістю на оцінку основних (на думку авторів) аспектів розвитку компанії.

На прикладі структурного методу Куросави, оцінка ефективності роботи компанії заснована на її структурі. В рамках цього підходу аналіз розділяється на три компоненти: аналіз показників економічної діяльності, якісний аналіз та аналіз показників роботи в конкретній галузі.

Таблиця 1.2 - Підходи до оцінювання ефективності діяльності бізнесу

Назва	Характеристика
Метод швидкої оцінки	Ця швидка процедура огляду допомагає визначити загальну продуктивність бізнесу і швидко аналізувати фінансове становище організації. Вона включає кілька підходів: аналіз фінансової стійкості, виявлення потенційно проблемних моментів у фінансовій звітності, динамічний аналіз, порівняльний та комплексний огляд і так далі
Класичний метод	Цей метод оцінки ефективності базується на знаменитій "Моделі Дюпона" з "Рентабельності капіталу" і використовує для аналізу два основні типи індексів: ключові індикатори першого рівня та детальні показники другого рівня, котрі вимірюють продуктивність управління різними ресурсами
Підхід "Performance Management"	Цей підхід використовує збалансований набір індикаторів (зокрема, Balance Scorecard (BSC)), який охоплює фінансові та нефінансові аспекти. Основні виміри BSC включають фінансові показники, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і розвиток персоналу.

Назва	Характеристика
Комплекс показників	Ця система індикаторів дозволяє оцінити результати діяльності компанії, враховуючи фірму як цілісну суб'єктну систему, оцінює теперішні та прогнозовані досягнення, дозволяючи провести всесторонній огляд з різних точок зору, включаючи перспективи споживачів, інвесторів та працівників.
Структурний метод Куросави	Модель Куросави ґрунтується на структурі організації і складається з трьох частин: аналізу економічних показників фірми, якісної оцінки, та огляду економічних індексів галузі. Цей метод дозволяє переглянути минулу діяльність та планувати майбутнє бізнесу.
Бенчмаркінг	Бенчмаркінг це техніка проактивного виявлення майбутніх проблем за допомогою порівняння характеристик продукції та методів роботи організації з найкращими практиками конкурентів. Це дозволяє зіставляти різні критерії, включаючи функціональну продуктивність персоналу, тривалість циклу розвитку, якість продукції і послуг.
Піраміда продуктивності	Цей метод розроблення продуктивності функціонування бізнесу ґрунтується на п'яти ієрархічно організованих рівнях: 1) бачення компанії; 2) ринкова та фінансова реальність; 3) відносини з клієнтами; 4) еластичність і продуктивність, стандарти якості; 5) оптимізація часу доставки, виробничого процесу та зниження втрат через брак.
Багатофакторний аналіз	Цей підхід, розроблений в науковій літературі, не часто застосовується в реальності через його складність і труднощі при інтерпретації результатів. Він заснований на використанні комплексних індексів ефективності.

Джерело: створено автором самостійно [42]

У свою чергу, такий інструмент як "набір критеріїв" під час оцінювання результатів функціонування бізнес-організації сприяє аналізу її роботи як синергічної відкритої системи, яка існує у постійно змінюваному середовищі. Завдяки грамотно вибраній системі індикаторів, можливо достовірно оцінити як поточне положення компанії, так і її потенціал до майбутніх досягнень. Відповідний вибір критеріїв з урахуванням принципу всебічності дозволяє оцінювати ефективність діяльності бізнес-організації з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (власників, інвесторів, співробітників, управлінців, споживачів і інш.).

Метод швидкої оцінки ефективності необхідний для оперативного аналізу, який надає змогу зрозуміти рівень ефективності бізнесу та швидко оцінити його економічний стан. Швидка оцінка включає наступні структурні компоненти:

- оцінка економічного потенціалу, яка передбачає аналіз розміру компанії та її фінансових та економічних показників, зокрема оцінку основних фондів та ступінь свободи їх використання;
- оцінка фінансової стабільності, для якої використовуються числові індикатори як статутний капітал, власний капітал, вартість чистих активів, тривалі та короткі зобов'язання, кредиторська заборгованість, власний оборотний капітал, чиста фінансова позиція, запас фінансової міцності і ін.;
- оцінка проблемних пунктів у фінансовій звітності, яка вказує на можливі (потенційні) складнощі у бізнесі, як негативний грошовий потік, заборгованість або проблеми з кредитними зобов'язаннями;
- оцінка ефективності підприємства, заснована на відносних індикаторах, наприклад рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA), продуктивність праці, зарплата та її динаміка;
- оцінка динаміки ключових індикаторів організації як основних фондів, чисельності співробітників, доходів і прибутків за допомогою "золотого правила економіки" яке порівнює зростання фінансових показників зі зростанням цін, а також результатів діяльності зі зростанням використовуваних ресурсів;
- бенчмаркінг, який полягає у порівнянні роботи компанії з кращими гравцями у галузі і змінами для покращення конкурентоспроможності.

Отже, усі методи та підходи до визначення "ефективності діяльності бізнес-організації" базуються на конкретному наборі показників, які дозволяють проаналізувати, порівняти та оцінити роботу компанії.

Якісне оцінювання управління ефективністю діяльності бізнес-організації вимагає не лише застосування актуальних дослідницьких методів, а й створення оптимального набору ключових показників ефективності. Існуючі методики та оцінки впливу різних чинників свідчать, що підхід до оцінки повинен включати розробку, оптимізацію та застосування всебічного набору показників для прогресу бізнес-організації.

Таблиця 1.3 - Система показники оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації за підсистемами

Показник	Характеристика
Комерційні показники	Прибутковість за одиницю продажу Використання фінансових ресурсів Швидкість циркуляції коштів у компанії
Соціальні аспекти:	Обіг співробітників в компанії Ефективність витрат на оплату праці Рівень навиків та кваліфікації працівників
Ресурсні характеристики:	Повернення на затрати оборотних коштів Ефективність активів фірми Рівень ефективності роботи співробітників Забезпечення матеріалами Ефективність використання матеріалів і обладнання Оцінка капіталозабезпечення
Показник	Характеристика
Економічні показники:	Частота оновлення активів Доходи від продажу товарів та послуг Вартість виробництва товарів або послуг Чистий дохід організації Рівень здатності погасити короткострокові борги Повернення на вкладений у компанію капітал Створена організацією економічна вартість
Організаційні параметри:	Частка компанії на ринку Збільшення кількості клієнтів Вірність і прихильність клієнтів до бренду або компанії
Технологічні критерії:	Результативність продаж Здатність проектів до самоокупності Вартість проектів з урахуванням часової вартості грошей Обсяг продажів супутніх послуг

Джерело: створено автором на основі [45,50]

Для кожної компанії критично важливо розробити власний набір ключових показників, що ґрунтується на класифікації, описаній автором у цьому розділі, і який може бути розширений додатковими класифікаційними критеріями, що відповідають сучасним менеджерським методикам.

1.3 Принципи, способи та інструменти управління ефективністю діяльності бізнес-організації

Кожне підприємство повинне визначити обсяг і мету своєї системи управління ефективністю, визначити її цілі, а також визначити хто і як буде виконувати необхідні дії для забезпечення цих цілей.

Ці принципи управління лягають в основу моделі системи управління ефективністю, яку запропонував А.В. Куценко

Управління ефективністю бізнес-організації охоплює керування процесами, що відбуваються всередині компанії, та всіма видами її господарських активів. Керівні працівники компанії, що відають перевагу різними аспектами управління ефективністю, є головними "гравцями", що втілюють цей процес у життя.

Головною ціллю управління ефективністю є втілення інтересів власників бізнесу, які прагнуть до максимізації свого добробуту як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Управління ефективністю включає послідовність етапів і здійснюється як безперервний процес, що потребує постійного покращення та адаптації відповідно до зовнішніх та внутрішніх умов. С.С. Ткачова підкреслює, що ефективність бізнесу не досягається самотійно, а складається з різних взаємозалежних функцій управління. [11]

Ефективність діяльності бізнес-організації представляє собою комплексний менеджерський підхід, який інтегрує в собі всі аспекти господарювання, включно зі стратегічним розвитком, управлінням персоналом, плануванням операцій, фінансовим обліком, аналізом та моніторингом. Це також залучає відповідні стратегії, моделі, методики та програмне забезпечення для стабільного поліпшення продуктивності організації на тривалий період.

На основі аналізу, управління ефективністю бізнес-організації можна визначити як процес, який включає в себе налаштування організації на створення необхідних умов для досягнення результатів, що базуються на спроможності

адекватно встановлювати стратегічні цілі, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі, забезпечуючи високу задоволеність клієнтів та вимог ринку при одночасному забезпеченні економічної вигоди у порівнянні з конкурентами і з мінімальними ресурсними витратами.

Управління ефективністю діяльності бізнес-організації базується на дотриманні наступних ключових принципів:

- Цілеспрямованість: Визначення чіткої місії та стратегічних цілей, які повинні бути досягнуті.
- Систематичний підхід: Розгляд організації як єдиної системи, де всі процеси взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільних цілей.
- Участь персоналу: Залучення всіх працівників до процесу управління, забезпечення їх залученості та мотивації.
- Процесний підхід: Ідентифікація та управління бізнес-процесами, направленими на підвищення ефективності.
- Неперервне вдосконалення: Постійне прагнення до вдосконалення всіх процесів та функцій в організації.
- Рішення на основі фактів: Прийняття рішень на підставі аналізу даних та інформації.
- Мінімізація витрат: Впровадження економічних методів управління, спрямованих на зниження витрат та оптимізацію ресурсів.
- Клієнтоорієнтованість: Зосередження уваги на потребах та очікуваннях клієнтів.
- Адаптивність: Гнучкість у прийнятті рішень здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов.
- Ризик-орієнтований підхід: Аналіз потенційних ризиків та їх вплив на діяльність організації з метою мінімізації негативного впливу.
- Лідерство: Наявність сильного лідерства для надихання та керівництва командою, спрямування зусиль на досягнення цілей. [6]

Управління ефективністю бізнес-організації включає використання різноманітних способів та інструментів для оптимізації процесів, підвищення продуктивності та досягнення корпоративних цілей. Основні способи управління включають:

1. Управління за цілями (Management by Objectives - MBO): Спільне визначення співробітником та керівником цілей, що мають бути досягнуті, та періодична оцінка досягнення цих цілей.
2. Балансовий система показників (Balanced Scorecard): Система, що включає фінансові та нефінансові показники, дає можливість оцінки ефективності організації з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, бізнес-процесів та навчання та розвитку.
3. Key Performance Indicators (KPIs): Визначення ключових показників продуктивності, які дозволяють оцінити ефективність виконання стратегічних та оперативних цілей компанії.
4. Індeksi ефективності (Performance Metrics): Використання різних індексів для моніторингу продуктивності, якості, задоволеності клієнтів та інших аспектів діяльності.
5. Benchmarking: Порівняння процесів та результатів з найкращими практиками в індустрії для визначення областей для поліпшення.
6. Лінійний менеджмент: Систематика контролю процесів і результатів на кожному рівні організації для забезпечення чіткості здійснення задач.
7. Total Quality Management (TQM): Фокус на безперервне поліпшення якості продуктів та процесів, відповідність потребам і очікуванням клієнтів.
8. Lean Management: Мінімізація витрат, викорінення витрат-відходів, покращення потоків робіт для збільшення ефективності.
9. Six Sigma: Набір технік і інструментів для поліпшення процесів через виявлення та виправлення причин помилок або дефектів.
10. Agile Management: Гнучкість та адаптивність до змін, швидке реагування на нові виклики та можливості.

11. Управління Життєвим Циклом Продукту (PLM): Управління всіма етапами життєвого циклу продукту від ідеї до виведення з ринку. [12]

Ці способи можуть бути використані окремо або в комбінації для створення ефективної системи управління, яка допоможе організації досягти високих показників продуктивності та конкурентоспроможності.

Для управління ефективністю діяльності бізнес-організації існує чимало інструментів, які можуть бути застосовані в залежності від специфіки діяльності, розміру підприємства і стратегічних цілей. Ось деякі з них:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – комплексне програмне забезпечення для інтеграції всіх процесів та функцій бізнесу, включаючи запаси, замовлення, бухгалтерський облік, HR, виробництво і так далі.
2. CRM-системи (Customer Relationship Management) – програмне забезпечення для управління і аналізу всіх взаємодій та відносин з клієнтами, спрямоване на покращення бізнес-відносин.
3. Системи BI (Business Intelligence) – інструменти та програмне забезпечення, які використовуються для аналізу даних бізнесу, а також для підтримки прийняття рішень.
4. PM-софт (Project Management software) – програми для управління проектами, які дозволяють планувати, відстежувати прогрес та управління ресурсами та бюджетами.
5. KPI-дашборди (Key Performance Indicators dashboards) – візуальні засоби для моніторингу важливих показників, які відображають продуктивність бізнес-процесів.
6. Фінансові аналітичні інструменти – для аналізу фінансових показників та виявлення тенденцій і можливостей для поліпшення.
7. Six Sigma інструменти – такі як DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, and Control) для покращення бізнес-процесів.
8. Lean інструменти – такі як 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain), Kaizen (безперервне покращення), Value Stream Mapping, щоб мінімізувати відходи та оптимізувати виробництво.

9. SWOT-аналіз – інструмент для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для організації.
10. PESTEL-аналіз – макроекономічний інструмент для аналізу зовнішнього середовища через фактори: політичні, економічні, соціальні, технічні, екологічні (Environmental) та правові.
11. Метрики результативності – різноманітні фінансові та нефінансові індикатори, такі як чиста прибуток, прибутковість активів, індекс задоволеності клієнтів, індекс оборотності персоналу, і т.д.

Використання цих інструментів дозволяє керівництву організації моніторити та управляти своєю діяльністю, сприяє прийняттю своєчасних та обґрунтованих рішень для досягнення стратегічних та оперативних цілей [14].

Щоб ефективно рухатись до встановлених цілей, організація повинна здійснювати свою діяльність таким чином, щоб вона відзначалась високою продуктивністю, ефективністю та здатністю конкурувати на ринку. Досягнення високої продуктивності бізнес-організації залежить від того, наскільки вдалі управлінські рішення приймаються в її рамках. Оцінка ефективності бізнесу може бути здійснена за допомогою різноманітних методів та індикаторів, які доцільно групувати за такими категоріями, як соціальні, комерційні, економічні, ресурсні, технологічні та організаційні аспекти. Враховуючи відсутність універсальної методології оцінки та підвищення продуктивності компанії, важливим є відшукування та адаптація таких методів, які найкраще відповідатимуть потребам кожної конкретної комерційної організації. Зосередившись на реалізації цих методів в діяльності компанії, можна досягти значних висот. Застосування комплексного підходу до управління бізнес-ефективністю може привести до видатних результатів в роботі бізнес-організації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮНІМЕД»

2.1 Ідентифікація та оцінка показників ефективності діяльності ТОВ «Юнімед»

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Юнімед»

Адреса: 04136 м. Київ, вул. Північно-Сирецька, 3

Телефон/Факс: (044) 526-98-98

E-mail: office@junimed.ua

Види економічної діяльності: Оптова торгівля іншими продуктами харчування, Оптова торгівля парфумерними та косметичними товарами, Оптова торгівля фармацевтичними товарами, Оптова торгівля побутовими товарами, не віднесених до інших груп, Інші види оптової торгівлі

Форма власності: ПРИВАТНА ВЛАСНІСТЬ

Юридичний статус: Юридична

Код ЄДРПОУ: 32846758

Реєстраційний номер: 24384459

Керівник компанії: Біндюженко Наталя Володимирівна

ТОВ «Юнімед» заснований 1996 року та є ексклюзивним імпортером і дистриб'ютором близько 20 преміальних брендів-лідерів у своїх категоріях, а саме:

- Medela AG (Швейцарія);
- Baby Bjorn (Швеція);
- Sonett (Німеччина);
- Ecomill, Naturgreen (Іспанія);
- Premier, Le Pain des Fleur, ma Vie sans Gluten (Франція).

Місія компанії – поліпшення здоров'я української нації та навколишнього середовища.

ТОВ «Юнімед» співпрацює з усіма ключовими національними мережами рівня мідл+ і вище (Сільпо, Ашан, Епіцентр, Таврія, Космос, Мегамаркет, Новус, Сантим, Антошка, Смик, Vebizone, Тас-Фарма, Біла ромашка і т. д.). Так само з основними фармацевтичними оптовим компаніями (Оптіма Фарм і БаДМ), органічними, дитячими та Інтернет магазинами.

Компанія є членом асоціації власників сімейних компаній fbn та членом Торгово-Промислової Палати м. Київ. Представники ТОВ «Юнімед» є в таких містах, як Одеса, Харків, Дніпро, Львів. У Львівських лікарнях компанія являється спонсором товарів торгової марки Medela AG (Швейцарія).

Однією з найважливіших сторін діяльності ТОВ «Юнімед» є збут і реалізація продукції. Номенклатура продукції, що імпортується на підприємстві досить велика - біля 500 видів. Всі види цих виробів затребувані споживачем. За минулі роки ТОВ «Юнімед» уклала 100 договорів на поставку продукції.

Метою діяльності ТОВ «Юнімед» є:

- дистриб'юція продукції, що повністю відповідає вимогам і очікуванням споживачів;
- рівень якості продукції, що дозволяє бути першими і конкурентоспроможними на ринку товарів;
- поліпшення добробуту працівників компанії.

Діяльність ТОВ «Юнімед» в області збуту і розподілу продукції підпорядкована певним цілям.

По-перше, забезпечувати доставку товарів в необхідній кількості в потрібне місце і в потрібний час, які найбільше влаштовують споживачів.

По-друге, сприяти залученню уваги покупців до продукції підприємства і всіляко стимулювати розширення її продажу.

Завданнями збутової політики підприємства є збільшення обсягів продажів продукції; скорочення товарних складських запасів і більш ефективне управління ними; збільшення товарообігу основного асортименту; більш якісне задоволення потреб покупців.

Продукція підприємства користується купівельним попитом, так як підприємство орієнтується на продаж сучасних модних виробів.

Основне завдання, яке ставить підприємство на ринку - захист існуючої частки ринку і її збільшення. На сьогодні ТОВ «Юнімед» займає від 38% ринку, відповідно по регіону м. Київ частка ринку становить 31%, а 7 % це регіони по Україні.

Відвантаження продукції в основному здійснюється безпосередньо замовникам, тобто без посередників. Це є основним позитивним моментом в збутової політиці підприємства.

Великий вплив на результати діяльності надає асортимент (номенклатура) і реалізації продукції. При формування асортименту підприємство повинно враховувати, з одного боку, попит на дані види продукції, а з іншого - найбільш ефективне співвідношення трудових, технічних та ін. ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства.[34]

Система формування асортименту включає в себе такі основні моменти:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців;
- оцінку рівня конкурентоспроможності реалізованої чи планованої до реалізації продукції;
- вивчення життєвого циклу і прийняття, своєчасних заходів по впровадженню нових, більш досконалих видів продукції та вилучення з програми морально застарілих та економічно неефективних виробів;
- оцінку економічної ефективності і ступеня ризику змін в асортименті продукції.

Роботою по збуту і реалізації продукції на підприємстві займається відділ маркетингу. Відділ маркетингу є сполучною ланкою між підприємством і покупцем. Займається налагодженням каналів збуту, здійснює продаж товарів оптовим клієнтам.

Відділ проводить аналіз продажів продукції підприємства, становить технічне завдання на впровадження нової колекції, розробляє стратегії проведення рекламних заходів, участі в спеціалізованих виставках. Бере участь у формуванні

рекламної стратегії, заснованої на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності.

Аналітична перевірка фінансів компанії виконується шляхом фінансового аналізу і є критично важливою для прогнозування її майбутньої фінансової ситуації за допомогою інформації, отриманої з щоденних операцій та бухгалтерської та фінансової звітності. Головна мета цього аналізу полягає у вивченні фінансового та економічного здоров'я компанії, а також у пошуку шляхів для покращення її продуктивності.

З огляду на ТОВ "Юнімед", фінансовий аналіз включав детальний огляд її фінансового стану задля оцінки отриманих фінансових результатів, використовуючи статистичні, економічні та фінансові методології. Даний аналіз базувався на трьох стрічках інформаційних джерел: нормативних, планових та фактичних, що відображені в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. Для аналізу ключових показників виробничо-економічної діяльності необхідно прорахувати основні показники, зазначені у балансі підприємства та звіті про фінансові результати. Таке дослідження дозволяє визначити економічні можливості ТОВ "Юнімед". Першочергово треба виконати оцінку ключових економічних індикаторів діяльності підприємства. (табл. 1.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансового стану підприємства

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Частка основних засобів в активах	0,049	0,22	0,034	0,17	- 0,19	1,27	- 1,46
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,12	0,45	0,56	0,45	0,56	1,58	1,11
Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	3,27	3,49	4,12	0,22	0,63	0,07	0,17
Фондовіддача	7,86	12,47	28,65	4,61	16,18	0,45	0,19

Продовження таблиці 2.1.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,07	6,08	10,94	1,01	4,86	0,18	0,57
Рентабельність активів за чистим прибутком, %	0,12	0,17	0,06	0,05	- 0,11	0,34	-0,96
Період окупності власного капіталу	2,78	2,66	6,39	- 0,12	3,73	- 0,04	0,82
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,31	0,25	0,39	- 0,06	0,14	- 0,21	0,44
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,63	0,58	1,0	-0,05	0,42	- 0,08	0,53
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	2,3	1,51	1,68	-0,79	0,17	- 0,41	0,11
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,005	0,002	0,101	-0,00	0,10	- 0,86	1,92
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,55	0,71	0,35	0,16	- 0,36	0,25	- 0,68

Джерело: створено автором на основі Додатка А-В [35]

Швидкий аналіз включає в себе визначення ряду показників, які відображають різні аспекти фінансових операцій компанії, такі як рівень ліквідності, стабільність фінансів, дохідність, оборотність активів і так далі. Одним із таких показників є частка основних фондів у загальних активах, яка у 2020 році склала 4,9% пасивів, вкладених в основні фонди компанії. У наступному році ця цифра зросла на 1,27%, а в 2022 році показник знизився на 1,46% у порівнянні з попереднім роком.

Протягом 2020 року активи компанії зробили 3,27 оборотів. Це означає, що використання всіх гривневих активів дозволило заробити 3,27 грн від продажу товарів чи послуг. У 2021 році ефективність активів компанії зросла, і на шкірну гривню було отримано 3,49 гривень доходу. У 2022 році цей показник продовжував збільшуватися, досягнувши 4,12 гривень прибутку з кожної гривні, вкладеної в активи, що призвело до сталого зростання ефективності їх використання.

Коли говоримо про фондовіддачу, то в 2020 році кожна гривня, вкладена в основні засоби, принесла компанії 7,68 гривні доходу. Наступного року ефективність зросла на 0,45%, а у 2022 році продовжила збільшуватися, заробляючи на кожну гривню основних фондів, використаних у господарській діяльності, на 28,65 гривень.

У 2020 році запаси компанії зробили 3,27 оборотів. Якщо коефіцієнти оборотності значно перевищують середнє значення по галузі, існує ризик недостатності запасів, що може призвести до зниження доходів від продажів. Занадто високий коефіцієнт оборотності може також свідчити про брак обхідних коштів та кінцеву неплатоспроможність. Здоровий компонент цього коефіцієнта може варіюватися від 4 до 8 оборотів на рік для різних секторів бізнесу. У 2021 році показник зріс на 0,07%, свідчи про підвищення продуктивності управління запасами та можливе підвищення збутових діяльностей.

Кількість обертів дебіторської заборгованості у 2020 році становила 5,07, що означає, що за рік вона «прокручувалася» 5,07 разів. У 2021 році цей показник збільшився на 0,18%, що вказує на покращення управління дебіторською заборгованістю. У 2022 році дебіторська заборгованість оберталася вже 10,94 разів.

Рентабельність активів у 2020 році досягла 12%, відзначаючи, що з кожної гривні активів компанія отримала 1,20 копійок чистого доходу. У наступному році на кожну вкладку в активі гривню було зароблено 1,70 копійок чистого доходу. У 2022 році цей показник впав до 6%.

Якщо б компанія продовжувала працювати на рівні 2020 року, її власний капітал був накопичений за 2,78 років. На рівні 2021 року окупність стала зі швидкістю — за 2,66 років. У 2022 році на окупність пішло 6,39 років, проте стверджувати про негативну тенденцію не можна, необхідно враховувати розмір компанії та зовнішні фактори, які впливають на бізнес.

У 2020 році частка власного капіталу була на рівні 0,31, що є нижчим за нормативне значення. Це означає, що слід збільшити роль власного капіталу у фінансових активах компанії. У 2021 році цей показник також не дотягував до нормативного, проте на кінець досліджуваного періоду він збільшився до 0,39.

Коефіцієнт фінансової стійкості враховує як власний капітал, так і довгострокові зобов'язання та відображає здатність фірми до фінансової стійкості на період понад один рік. У 2020 році 6,3% активів компаній фінансувалися стабільними або довгостроковими джерелами коштів, що менше нормативного значення 0,8. У 2021 році показник склав 0,58, відповідно до нормативу. Водночас показник на кінець року вписався у норму.

Здоровий розділ для коефіцієнта ліквідності виходить від 1 до 3, але більш оптимальний показник від 2 до 3. Якщо коефіцієнт нижчий за це значення, він може вказувати на проблеми з платоспроможністю, так як оборотних активів може бути недостатньо для покриття поточних зобов'язань. Однак з результатів видно, що покриття поточних зобов'язань належить до норми, хоча кожен показник року падає, що свідчить про негативний тренд.

Стосовно показника абсолютної ліквідності, то в 2020 році компанія відразу могла погасити 0,005 грн поточних зобов'язань з кожної гривні. У 2021 році цей показник зріс до 0,002, а до кінця періоду дослідження він збільшився до 0,101.

Окрім того, після 2020 року кількість дебіторської та кредиторської заборгованості була меншою одиницею, це означає, що компанія отримала більше фінансових ресурсів кредиторів, ніж вона отримала по дебіторських зобов'язаннях. У 2021 році цей показник склав 0,71. У 2022 році керування заборгованістю було ефективним, оскільки на кожну гривню кредиторської заборгованості припало лише 0,35 гривень дебіторської заборгованості. Наступним є аналіз показників ліквідності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка показників ліквідності

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне, +,-		Відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття) (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	2,3	1,51	1,68	-0,79	0,17	- 0,41	0,11
Коефіцієнт ліквідності швидкої ((Сума оборотних активів - Сума запасів) / Поточні зобов'язання)	1,73	1,18	1,32	0,07	0,14	0,48	0,11
Коефіцієнт ліквідності абсолютної (Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів)	0,005	0,002	0,101	-0,00	0,10	- 0,86	1,92

Джерело: створено автором на основі Додатка А-В[35]

Коли коефіцієнт ліквідності становить 1-3, то вважається нормою, а кращим показником рахується 2 – 3. Однак з результатів видно, що покриття поточних зобов'язань належить до норми, хоча кожен показник року падає, що свідчить про негативний тренд.

Оптимальне значення показника швидкої ліквідності залежить від типу бізнесу та його сфери діяльності. Стандартні значення коливаються від 0,5 до 1 і більше. Таке значення показує, що компанія має достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного погашення зобов'язань.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2020 році підприємствомогло негайно погасити 0,005 грн. поточних зобов'язань. В 2021 році значення показника становило 0,002, а на кінець досліджуваного періоду — 0,101. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2

В таблиці 2.3 відображено підраховані показники майнового стану підприємства.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників майнового стану

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне, +,-		Відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Частка основних засобів в активах (Сума основних засобів / Загальна сума активів * 100%.)	0,049	0,22	0,034	0,17	- 0,19	1,27	- 1,46
Коефіцієнт зносу основних засобів ($3 * 100 / \text{ПВ}$)	20,40	4,55	56,74	-15,85	52,19	-1,27	1,70
Коефіцієнт оновлення основних засобів ($(\text{ПВ} - 3) * 100 / \text{ПВ}$)	0,79	0,95	0,43	0,16	-0,52	0,18	-0,75
Коефіцієнт мобільності активів (відношення оборотних активів до сумарних активів. необоротних активів)	19,2	3,2	27,4	-16	24,2	-1,43	1,58

Джерело: створено автором на основі Додатка А-В [35]

У 2020 році частка засобів, вкладених у основну діяльність компанії, становила 4,9% від сукупності пасивів. Проте в наступному році ця пропорція зменшилася на 1,27%, а у 2022 році відбулося подальше падіння на 1,46% у порівнянні з попереднім роком.

У 2020 році на кожну одиницю сталих активів приходилося 19,2 одиниць обігових коштів, що вказує на високий рівень ліквідності майна фірми. Проте у 2021 році співвідношення між сталими і обіговими активами знизилося до 3,2, і ще більше впало до 27,4 в 2020 році.

Коефіцієнт зношування основних фондів є показником, який відображає

ефективність використання основних засобів підприємства. Підвищення цього коефіцієнта може вказувати на погіршення стану основних фондів, їх фізичне та моральне застарівання. Натомість, зменшення цього показника свідчить про нарощування виробничих можливостей фірми.

Аналізування фінансової стійкості також є критично важливим компонентом управління підприємством (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка показників фінансової стійкості

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне, +,-		Відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Власні обігові кошти (Вк-НА)	10078,4	3858,8	10917	-6219,6	7058,2	-0,89	0,96
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Власні оборотні кошти /власні активи)	0,38	0,39	0,55	0,01	0,16	0,03	0,34
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,31	0,25	0,39	-0,06	0,14	- 0,21	0,44
Коефіцієнт фінансової залежності (сума пасиви/ВК)	2,42	1,98	1,74	-0,44	-0,24	- 0,20	- 0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу(грошові кошти/ Власні оборотні кошти)	0,005	0,004	0,10	-0,001	0,096	- 0,22	1,85
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,63	0,58	1,0	-0,05	0,42	- 0,08	0,53

Джерело: створено автором на основі Додатка А-Б[35]

Можливість розпоряджатися власними обіговими коштами дає компанії шанс на проведення гнучкої фінансової стратегії, при цьому зменшуючи

потребу у залученні зовнішнього фінансування, включно з краткостроковими позиками, що благотворно позначається на її фінансовій стабільності. У 2020 році рівень обігових коштів був негативним, це свідчить, що компанія не мала власних обігових ресурсів. У 2021 році ситуація погіршилася, і вона мала дефіцит власних обігових коштів на рівні 10539 тис. грн. Однак, на кінець вказаного періоду ситуація покращилася, хоч і дефіцит все ще склав -4975 тис. грн.

В 2020 році компанія не мала можливості спрямувати власні фінансові ресурси на підтримку обігових активів, замість цього вдаючись до створення зобов'язань. У 2021 році показник власних фінансових впливів у порівнянні з нормативом виявився нижчим, зафіксувавшись на позначці -0.78. У 2022 році власні фінансові засоби були спрямовані на фінансування сталих активів, при цьому не здійснювався формування власних обігових ресурсів.

Величина маневреності власних обігових коштів показує частку найліквідніших активів у структурі цих коштів і рівень можливості для гнучкого управління фінансами. Через брак власних обігових коштів у першій половині досліджуваного періоду показник мав негативне значення. У 2021 році він зменшився до -0.09, і оскільки у 2022 році у компанії все ще не було власних обігових коштів, показник опустився до -225.01.

У 2020 році на кожну гривню запасів припадало -17.4 грн. невласних обігових коштів, що свідчить про відсутність можливості фінансування запасів зі своїх ресурсів і потребу у залученні позикових коштів.

Показник покриття запасів індикатор того, яку кількість власних обігових коштів, довгострокових та короткострокових зобов'язань використовується для підтримки запасів. Якщо він менший за одиницю, це вказує на недостатню фінансування. В 2020 році фінансовий ресурс був достатнім для підтримки запасів, але в наступних роках відзначалася нульова вартість показника та проблеми з формуванням запасів у 2022 році.

Частка власного капіталу в 2020 році склала всього 0.02, що є меншим від нормативного рівня, вказуючи на необхідність підсилення ролі власного капіталу

у фінансуванні. У 2021 році показник залишився нижчим від стандарту, і лише до кінця досліджуваного періоду він досяг 0.01.

Коефіцієнт фінансової залежності являє собою обернене співвідношення до коефіцієнту автономії, з нормативним діапазоном від 1,66 до 2,5. У 2020 році кожна гривня власного капіталу супроводжувалася 40.95 грн. пасивів, демонструючи високий рівень фінансових ризиків. У наступні роки показник складав 28.32 грн. у 2021 та зріс до 101.22 грн. у 2022, перевищивши нормативні величини.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає частку власних обігових коштів у загальній сумі власного капіталу, який був негативним у 2020 році, оскільки компанія не мала власних обігових коштів, і знизився до -12 у 2021 році, після чого лише погіршився до -21.92 на кінець 2022 року.

Коефіцієнт концентрації заборгованості демонструє яку частку загального обсягу пасивів складають зобов'язання. У 2020 році на кожную гривню пасивів припадало 0.97 грн. зобов'язань, що зведено до 96.47% у 2021 році, а до кінця досліджуваного періоду ця частка становила майже повний оборот у 0.99 грн. Показник фінансової стабільності відображає ступінь покриття заборгованості власними засобами, де перевага власних коштів над позиковими вказує на фінансову стабільність компанії. У 2020 році компанія перебувала у фінансово небезпечному становищі, у 2021 році на кожную гривню зобов'язань приходилося лише 0.04 грн. власних коштів, що вказувало на надалі існуючу нестабільність. На закінчення досліджуваного періоду показник також був нижчим за нормативний.

Коефіцієнт фінансової стійкості, що залучає у розрахунок як власний капітал, так і довгострокові зобов'язання, відображає глибину фінансової стабільності в довгостроковій перспективі. У 2020 році лише 2.44% активів були профінансовані через довгострокові джерела, і це значно нижче нормативу в 0.8 і вище. У 2021 році частка складала 0.04, що свідчить про лише 3.53% фінансування через стабільні джерела, залишаючись нижчим за норму. В кінці року значення також не відповідає нормативним показникам.

Показники ділової активності підприємства представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників ділової активності

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Оборотність активів, ресурсівіддача, коефіцієнт трансформації, (обороті)	1,28	1,63	2,81	0,35	1,18	0,24	0,53
Фондовіддача	7,86	12,47	28,65	4,61	16,18	0,45	0,19
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	2,3	1,8	0,79	-0,5	-1,01	- 0,24	- 0,78
Період одного обороту обігових коштів (днів)	33,0	57,4	112,7	24,4	55,3	0,54	0,65
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	5,07	6,08	10,94	1,01	4,86	0,18	0,57
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	119,6	97,05	108,4	-22,55	11,35	- 0,21	0,11
Період одного обороту запасів (днів)	74,5	50,1	59,9	-24,4	9,8	- 0,39	0,18
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	154,4	123,6	74,03	-30,8	-49,57	- 0,22	- 0,50
Період операційного циклу (днів)	194,1	147,15	168,3	-46,95	21,15	- 0,28	0,13
Період фінансового циклу (днів)	39,7	23,55	94,27	-16,15	70,72	-0,51	1,20
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (обороті)	3,50	3,25	3,28	-0,25	0,03	- 0,07	0,01

Джерело: створено автором на основі Додатка А-Б, [35]

Станом на початок 2020 року, коефіцієнт оборотності активів був 1,28, що ілюструє, як за рахунок використання однієї гривні активів бізнесу вдалося згенерувати 1,28 гривень доходу. У 2021 році цей показник піднявся до 1,63, що свідчить про збільшення ефективності використання активів. Ця тенденція

збереглась у 2022 році, коли було отримано 2,81 гривень доходу на одну гривню активів, що підкреслює стійке зростання ефективності ресурсів підприємства.

Показник фондівдачі виявив, що у 2020 році кожна гривня, інвестована в основні засоби, приносила 7,86 гривень доходу. Протягом 2021 року ефективність основних засобів зросла, досягши результату в 12,47 гривень. У 2022 році ефективність основних фондів продовжила рости, з кожної гривні основних засобів отримуючи 28,65 гривень доходу.

Оборотність оборотних активів була також у спадній тенденції від 2,3 обороту у 2020 році до 1,8 у 2021 і до 0,79 оборотів у 2022 році, показуючи тривожні прапорці і потрібно вирішувати питання із зменшенням запасів та зменшенням закриття заборгованостей.

Розглядаючи оборотність запасів, в 2020 році вони зробили 74,5 оберти. Показник значно перевищував середній по галузі, сигналізуючи про потенційний ризик вичерпання запасів та небезпеку зниження доходів. У 2021 році показник оборотності знизився на 39 %, що є гарним фактом, але в 2022 звернувся у збільшення 18 % , натякаючи на зменшення ефективності управління запасами, оскільки запаси не зробили жодного обороту. Рекомендовано провести аналіз запасів за допомогою ABC і XYZ аналізу.

Оборотність дебіторської заборгованості становила 5,07 у 2020 році, що покращилось у 2021 році до 6,08 і знову виросло у 2022 до 10,94 оборотів, вказуючи на безперервне збільшення ефективності керування дебіторською заборгованістю.

Загальний період погашення дебіторської заборгованості скоротився, змінилася на 22,5 днів у 2020 році і ще зросла на 11% у 2022 році, потрібно переглянути алгоритм погашення заборгованості через, наприклад, штрафи за не своєчасні оплати від клієнтів або підвищити націнку на товар.

Період обороту кредиторської заборгованості в 2020 році становив 154,4 днів, зменшився на 22% у 2021 році, сягнувши до 123,6 днів, і продовжив падати до 74,03 днів у 2022, підтверджуючи ефективність управління платежами підприємства.

Період фінансового циклу являє собою час обороту коштів підприємства. У

2020 році цей період дорівнював 39,7 днів, у 2021 зменшився до 23,55 днів, що додало занепокоєння щодо недостатності коштів для розрахунків. У 2022 році цей показник збільшився до 94,27 днів.

На початку 2020 року оборотність власного капіталу сягала 3,50, коли кожна гривня капіталу генерувала 3,50 гривень доходу. Протягом 2021 року ефективність використання коштів засновників знизилась до 3,25 гривень доходу на гривню капіталу. Однак, у 2022 році ситуація змінилась на краще, ефективність зросла до 3,28 гривень доходу на кожен гривню інвестованого капіталу.

Для підсилення ефективності управління прибутковістю компанії, необхідно проводити регулярний аналіз процесів створення, виділення і використання прибутку. Ця процедура передбачає порівняння отриманого прибутку з витратами, щоб оцінити вигідність ділових операцій, яку відображає показник дохідності.

Дохідність як показник виражає відносну ефективність фінансових результатів і бізнес-активності організації, перевіряючи її здатність до прибутку з різних сторін та згрупованих за інтересами учасників економічних відносин. Це підтверджується аналізом тенденції змін у дохідності компанії, результати якого викладено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності підприємства

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком (чистий прибуток / власний капітал * 100)	12,02	17,26	6,00	5,24	- 11,25	0,36	- 0,97

Продовження таблиці 2.6

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Рентабельність власного капіталу (PQ / A)	39,48	48,02	16,27	8,54	- 31,75	0,20	- 0,99
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації (відношення валового прибутку (чистого прибутку) до суми виручки від реалізації.)	4,90	10,76	2,61	5,86	- 8,15	0,75	- 1,22
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності (Прибуток від реалізації продукції / Собівартість реалізованої продукції * 100%)	1,73	1,84	1,85	0,11	0,01	0,06	0,00
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (Чистий прибуток (збиток) / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції * 100%)	0,04	0,16	0,02	0,13	- 0,14	1,28	- 1,53

Джерело: створено автором на основі Додатка А,Б,В[10]

Дохідність активів у 2020 році складала 12,02%, тобто з кожної гривні активів фірма отримувала 12,02 копійки чистого доходу. У наступному році чистий прибуток становив 17,26 копійок від кожної вкладеної в активи гривні. У 2022 році показник дохідності активів впав до -6,0%.

У контексті дохідності власного капіталу, в 2020 році кожна інвестована гривня приносила 39,48 копійок чистого прибутку, що вказує на низьку ефективність функціонування фірми. У 2021 цей показник зріс до 48,02 копійок чистого прибутку на інвестовану гривню, і у 2022 році знизився до 16,27 копійки чистого збитку на гривню.

Показник дохідності продаж визначає, яка частина прибутку з продажу

припадає на одну гривню доходу. Він дозволяє оцінити суму, що лишається після віднімання первинної вартості, комерційних та управлінських витрат і призначається для покриття інших витрат. У 2020 році цей показник був 4,90 %. У наступному році він дещо поліпшився, склавши 10.76 %. А на кінець досліджуваного періоду кожна гривня доходу принесла 0,02 гривень прибутку від продажів.

Дохідність реалізованої продукції за чистим прибутком вказує, який чистий прибуток припадає на одну гривню доходу. Зазвичай, компанії з високоефективним менеджментом мають кращі показники доходів, оскільки краще розподіляють доступні ресурси. У 2020 році цей показник становив 0,04 грн. на гривню доходу. У 2021 році показник невисокий 0,16%. У кінці 2022 року він знизився до 0,02%.

В підсумку аналізу фінансової діяльності ТОВ «Юнімед» в зведеній табл. 2.7 представленні показники ефективності в динаміці за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.7 - Показники ефективності діяльності ТОВ «Юнімед» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,12	0,17	0,06	0,05	- 0,11	0,34	-0,96
Рентабельність власного капіталу	39,48	48,02	16,27	8,54	-31,75	0,20	- 0,99
Рентабельність реалізованої продукції	0,04	0,16	0,02	0,13	- 0,14	1,28	- 1,53
Рентабельність витрат	0,04	0,10	0,02	0,06	-0,08	0,86	-1,33
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороту)	2,3	1,8	0,79	-0,5	-1,01	- 0,24	- 0,78
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,07	6,08	10,94	1,01	4,86	0,18	0,57
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	154,4	123,6	74,03	-30,8	-49,57	- 0,22	- 0,50

2.2 Причинно-наслідковий аналіз зовнішніх та внутрішніх впливів на ефективність діяльності ТОВ «Юнімед»

Взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем постійно еволюціонують, тому часто виникають нові задачі, з якими компанія повинна впоратися для свого виживання та розвитку. У зв'язку з цим, важливим є аналіз наступних змін у зовнішньому оточенні.

Дослідження зовнішніх умов дозволяє менеджменту ідентифікувати, аналізувати та впливати на зовнішні фактори, що стосуються організації для виявлення потенційних нагод та підстерезень для бізнесу. За проведеними дослідженнями спеціалістів, ринок органічних продуктів зростає із значною швидкістю, за останні сім років він збільшився в п'ятеро, що складає приблизно 10% всього світового ринку. Вони прогнозують, що зростання триватиме на рівні 12%-16% аж до 2022 року.

Для точного визначення попиту на продукцію необхідно детально описати профіль споживача, який прагне до здорового способу життя та турбується про збереження природи, профіль такого споживача представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Характеристика типового споживача

Ознаки	Характеристика
Стать	Опираючись на проведені дослідження, жінки більш схильні до турботи за навколишнім середовищем та здоров'ям
Територіальне проживання	Центральні області та міста-мільйонники
Вік	Для старшого покоління—це турбота про здоров'я, для молоді—дана тенденція всього лише мода
Прихильність до харчування	При виборі продуктів харчування знайомляться, які компоненти входять до товару, якість, країна виробник, спосіб приготування, наявність екологічних стандартів
Купівельний попит	Мешканці з високим рівнем доходу та вище середнього, які прагнуть купувати більш якісний товар
Самопочуття мешканці	Наявні проблеми зі здоров'ям, підтримка здорового способу життя

Джерело: створено автором

Виходячи з цього опису, основними споживачами органічної продукції є люди із високим доходом. Бажання населення із середнім рівнем заможності

споживати органічні продукти обмежене їх фінансовими можливостями. Під час оцінки ринкового потенціалу органічних продуктів враховували товари, важливі для соціально-економічних індикаторів, а також оптимальний рівень націнки в 15%-30%, вище якої може спровокувати зниження попиту.

Таким чином, перевага продуктів вищої якості є привілеєм переважно для людей з достатнім рівнем доходу, які готові інвестувати у високоякісні продовольчі товари задля здоров'я. Наступним кроком стає визначення потенційної частки ринку для різних видів продукції, аналізуючи рівні споживання та ціни на органічні товари та їх частку в загальному асортименті харчових продуктів (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 -Споживання органічної продукції на одну особу за видами продукції, шт/рік

Найменування товару	Споживання по факту	Потенційне споживання
Безглютенові хлібці	111	89
Органічне молоко	188	131
Сік першого віджиму	264	184
Кокосове масло	34	17
Сухе молоко	80	64
Безглютенове печиво	214	171

Джерело: створено автором

Проте, це досить оптимістичний прогноз, який лише відображає потенційне бажання споживання органічних продуктів окремими групами населення і не враховує, наприклад, виробничі можливості для забезпечення цього рівня споживання.

Однією зі стратегій дистрибуції є запровадження сертифікованих органічних продуктів, включаючи побутову хімію, косметику та продукти харчування. Компанія "Юнімед" була першопроходцем у впровадженні "зеленої лінії" продукції, проте з плином часу конкуренти почали завойовувати її частку ринку через зростання популярності таких товарів. Імпорт та виробництво цієї продукції продовжують зростати на 18-23% щорічно.

Найбільшими та відомими конкурентами є ТОВ «Вікторія» або Натур Бутік та ТД «Інфанта». Коротко про них.

Таблиця 2.10 - Характеристика ТОВ «Вікторія» або Натур Бутік

Місія	Продуктова лінійка	Цільова аудиторія	Мережі
«І нехай еко-життя увійде у Ваше життя, а ми станемо частиною вашого життя!» Перший в Україні магазин органічних і здорових продуктів де можна купити органічні продукти харчування (вегетаріанські і діабетичні), оздоровчі продукти, органічну косметику, екотовари для дому, екотовари для дітей, а також корисні книги.	• FITO (фітопрепарати) • Natur Boutique (органічні чаї, рослинні масла, продукти бджільництва, масажні масла, аромамасла, мила, арома-тапочки з корицею) • Crazy Jack (органічні сухофрукти, кінва) • Sunita (органічна халва, батончики) • Sead & Bean (органічний шоколад) • VegeBears (органічні желейні цукерки) • Total Sweet (ксиліт) • Peppersmith (натуральні жувальні гумки) • Herbatint (фарби для волосся) • Bodytox (пластирі) • ЗАО (декоративна косметика)	Органічні роздрібні та інтернет магазинам, магазини здоров'я, аптеки, фітнес-клуби, йога студії і салони краси, оптові компанії, аптеки, супермаркети, лікарі та приватні підприємці.	Офіс фірми «Вікторія» розташований в Києві, представництва в усіх областях України. Партнерська мережа об'єднує понад 300 підприємств. Оптова торгівля охоплює всі регіони України. Мережа магазинів натуральної та органічної продукції в Києві та інтернет-магазин «Natur Boutique», Екоусадьби «Maison Blanche. Оптовий відділ, що пропонує фітопрепарати Fito, а також інші натуральні і органічні продукти

Джерело: створено автором на основі [37]

Другим конкурентом органічної продукції ТОВ «Юнімед» є ТД «Інфанта», більш детально про неї в табл. 2.11

Таблиця 2.11 - Характеристика ТД «Інфанта»

Місія	Продуктова лінійка	Цільова аудиторія	Мережі
«Ми прагнемо запропонувати цікаве, потрібне, краще!» Торговий дім "Інфанта" - компанія-дистриб'ютор з національним покриттям. Кожна торгова марка - це окремий проект, в який компанія вкладає душу і робить все можливе для досягнення найкращих результатів. З 2010 року компанія переорієнтувала свою діяльність на розвиток сегмента натуральних і органічних товарів.	• Organic товари для прання, прибирання, миття посуду та догляду за тілом Німецької торгової марки SODASAN • БІО-косметика з Німеччини LOGONA • БІО-косметика з Німеччини SANTE • Органічна косметика з Греції BIOselect • Натуральні органічні засоби для інтимної жіночої гігієни торгової марки MASMI • Натуральна косметика італійської торгової марки L'ERBOLARIO • Органічні препарати FITNE • Натуральна одяг з 100% органічної сировини для немовлят і дітей, спортивний одяг для дорослих швейцарської торгової марки Hocossa. • Фонтан Flowform Технологія з серця природи TM	Торгівельні мережі: Мегамаркет, Антошка, Фуршет. Інтернет магазини: Еколюб, Натур Бутік. Магазины. Аптеки.	Працюють з усіма можливими каналами збуту в рамках реалізації стратегії розвитку бренду - оптові магазини, гіпер- і супермаркети, магазини краси та здоров'я, магазини по франчайзингу, власні магазини, інтернет-магазини та інше. Є власний інтернет-магазин Sodasan.

Джерело: створено автором на основі [36]

Після аналіз основних конкурентів були виявлені сильні сторони та загрози для ТОВ «Юнімед», але для виділення альтернатив недостатньо інформації про цнову політику компанії. Пропоную ознайомитися з цінами конкурентів, які наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз цін конкурентів на схожі товари

Назва	Асортимент	Середня ціна на однакові (схожі) товари
Philips Avent	Молоковідсмоктувач та засоби догляду; дитячі пляшечки та соски; тренувальні дитячі пляшечки.	1843,75 грн.
SODASAN	Для миття посуду; для прання; для прибирання; мило; антибактеріальні засоби; Sensitive.	263,33грн.
SANTE	Засоби за доглядом волосся: шампунь, кондиціонер для волосся, маски для волосся; Засоби за доглядом лица: тоніки, скраб, денний та нічний крем; Засоби за доглядом тіла: рідке мило, крем-гель для душа, креми та лосйони.	218,81грн.
"ЕКІ-НЕКІ"	Міні-хлібці кукурудзяні, з прованськими травами, міні-хлібці мультизернові, з морською сіллю, міні-хлібці рисові, з прованськими травами, хлібні палички з кунжутом, хлібні палички з цибулею і кропом, хлібні палички класичні.	112 грн.
Напої JOYA	Напої JOYA представлені в досить широкому асортименті, що дозволяє урізноманітнити щоденний раціон приємними смаковими відчуттями: класичні соєві, шоколадні, ванільні, рисові, вівсяні, рисово-мигдальні і т. Д. Також бренд JOYA виробляє натуральний і копчений соєвий сир Тофу.	104 грн.

Джерело: створено автором на основі [36,37].

Частка ринку конкурентів стрімко зростає, на рисунку 2.1. Зростання частки ринку, показана динаміка зростання за минулий рік.

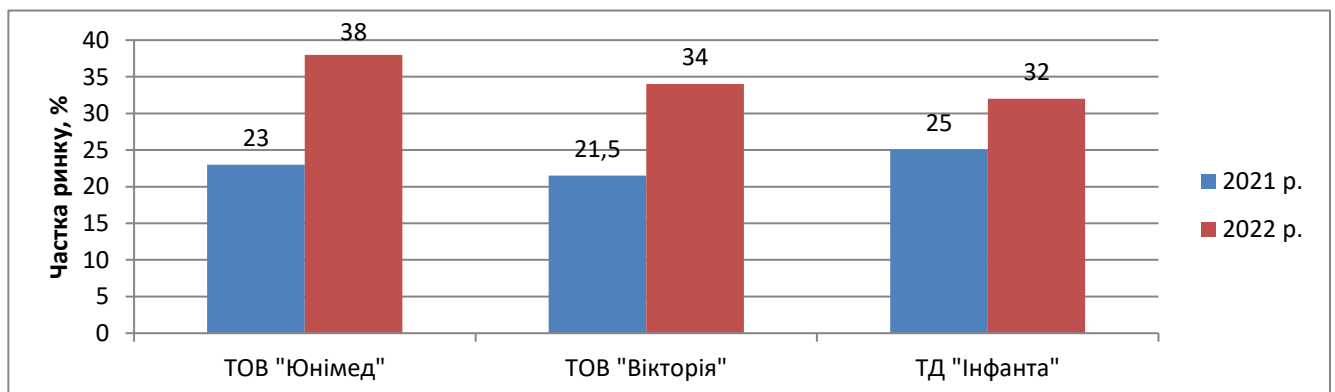


Рисунок 2.1 - Зростання частки ринку

З аналізу конкуренції "Юнімед" стає ясно, що щоденно в цьому ринковому сегменті з'являються нові магазини або компанії. Компанія повинна знайти

інноваційні підходи до продажу своїх імпортованих товарів, щоб утримувати свого клієнта і не втратити ринкову позицію.

В умовах фінансової невизначеності в країні та непостійності валютного курсу, а також зростаючого попиту на продукцію, компанія має звернути увагу на свої сильні сторони та визначити подальший план дій, які представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Матриця конкурентного профілю ТОВ «Юнімед»

Фактори	Вага фактора	ТОВ «Юнімед»		ТОВ «Вікторія»		ТД «Інфанта»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Асортимент товару	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Впровадження нових видів товару	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Прихильність марки	0,1	4	0,4	1	0,2	3	0,3
Фінансовий стан	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Бонусні програми	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Всього:	1		3,7		1,65		3,2

Джерело: створено автором на основі Додатку Г-Є

Згідно з даними, ТОВ "Юнімед" має найвищий рейтинг серед конкурентів, що є результатом вдумливої політики у виборі та реалізації продукції на внутрішньому ринку, пройшовши перевірки всіма європейськими комісіями та отримавши сертифікати якості продукції. Компанії варто активніше працювати на розширенні своїх точок продажу на території України, щоб зберегти лідируючі позиції.

Таблиця 2.14 - Частка споживачів при різні націнці на товар, %

Найменування товару	Розмір націнки		
	15%	30%	50%
Безглютенові хлібці	19	12	8
Кіноа	11	6	3
Органічне молоко	20	11	4
Сік першого віджиму	16	10	5
Кокосове масло	12	7	4
Сухе молоко	19	12	7
Безглютенове печиво	22	12	7

Джерело: створено автором

Слід зазначити, що відповіді в подібних опитуваннях часто дають завищену очікувану готовність купувати органічну продукцію і зазвичай мають емоційну природу. В дійсності частка органічних продуктів в раціоні середньостатистичного споживача залишається доволі низькою.

Провівши аналіз внутрішніх аспектів діяльності, можливо визначити основні важливі та слабкі пункти компанії, що відображено у SWOT-аналізі.

Таблиця 2.15 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Юнімед»

Внутрішнє середовище			
Зовнішнє середовище		Потенційні можливості (О): 1) Ненасиченість українського ринку створює безліч перспектив для зростання. 2) Завоювання регіональних ринків. 3) Приваблення нових замовників. 4) Експансія послуг. 5) Перспектива працевлаштування висококваліфікованих та досвідчених кадрів.	Наявні загрози (Т): 1) Споживачі віддають перевагу місцевим магазинам. 2) Низький рівень доходів населення у регіонах. 3) Малі перешкоди для входження нових компаній на ринок. 4) Висока чутливість до змін у законодавстві. 5) Зростання впливу конкурентів.

Продовження таблиці 2.15.

	Сильні сторони (S): 1) Висока репутація торговельної марки. 2) Багаторічний досвід компанії на українському ринку, що становить понад два десятиліття. 3) Застосування ефективної системи для підготовки нових працівників. 4) Стабільні комерційні стосунки з постачальниками, які пропонують вигідні умови співпраці. 5) Різноманітність товарів, що пропонуються покупцям. 6) Програми лояльності для клієнтів.	Поле СіМ: Підтримка – зростанню мережі збуту, відкриттю власних торговельних точок. Формування не визначено. Використовуйте всю наявну продукцію, збільшуйте обсяг складських приміщень та кількість замовлюваних товарів.	Поле СіЗ: Підтримка – враховуючи наявні конкурентні переваги, потрібно використовувати стратегії для боротьби з конкуренцією, продовжувати входження в роздрібні мережі. Формування – за допомогою програм лояльності, акцій, різноманітності товарів посилювати конкурентоспроможність і розширювати відділ продажів.
	Слабкі сторони (W): 1) Висока конкурентоспроможність на ринку. 2) Недолік кадрів з управлінським досвідом. 3) Несформовані зв'язки комунікації, недостатній обіг інформації про результативність працівників та обмежена зворотній зв'язок. 4) Висока оборотність персоналу. 5) Нестача працівників.	Поле СлМ: Підтримка – освіти персоналу, залучити їх до різноманітності завдань, при цьому стимулюючи їх успіхами – підтримувати стосунки з клієнтами. Формування – розвиток організаційної структури, яка не перевантажує працівників і системи мотивації персоналу.	Поле СлЗ: Формування – нових стратегій розповсюдження товарів.

Джерело: створено автором

Так, можемо побачити, що компанія "Юнімед" має кілька значущих переваг. Зокрема, продукція, що її вони імпортують, вже має стійкі позиції на українському ринку, завоювала довіру споживачів і має гарну репутацію. Широкий асортимент товарів дозволяє привернути увагу ще більшої кількості клієнтів і зміцнити свої позиції серед конкурентів на українському ринку. Проте, не можна ігнорувати й слабкі сторони - сфера, де діє компанія, має високий ступінь конкуренції, і компанії потрібно завжди бути готовою до викликів.

2.3 Аналіз структури та функцій управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»

За допомогою методу Balanced Scorecard (Система збалансованих показників) пропоную ознайомитися з ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»

Таблиця 2.16 - Система збалансованих показників ТОВ «Юнімед»

Перспектива	Ціль	Назва	Одиниця виміру	Показники досягнення цілі			Заходи, орієнтовані на досягнення цілей
				Фактичне значення	Ціль	Цільова дата	
Фінанси	Зростання прибутку	Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	32	50	01.12.2023	Детальний аналіз продажів товару по категоріях, максимальна підтримувати належну якість та стан товару
		Рентабельність продажів	%	0,02	0,1	01.12.2023	
	Зростання доходів	Прибуток	тис. грн	35	50	01.12.2023	
Клієнти	Підвищення задоволеності клієнтів	Показник терміну доставки	дні	2,5	1	01.12.2023	Вдосконалити підходи для аналізу задоволення клієнтів різних категорій; створення бази даних нових потенційних клієнтів
		Час реакції на запит клієнта	години	8	3	01.12.2023	
	Збереження клієнтської бази	Звернення з поверненням/ремонт товарів	шт.	8	3	01.12.2023	
		Повторні замовлення через інтернет магазин	%	28	45	01.12.2023	

Продовження таблиці 2.16.

	Залучення клієнтів	Кількість нових замовників з категорії мереж	шт.	0	3	01.12.2023	
	Платежі клієнтів	Середня тривалість затримки платежів з боку клієнтів	дні	2	2	01.12.2023	
Внутрішні бізнес-процеси	Зменшення часу на реалізацію продукції	Час оброблення замовлення	дні	2,0	1,5	01.12.2023	Розширення логістичного відділу; актуалізувати аналіз запасів.
		Час виконання замовлення (доставка до кінцевого споживача)	дні	3	2	01.12.2023	
	Підвищення якості продукції	Показник браку продукції	%	5	2	01.12.2023	
		Витрати на усунення браку продукції (від собівартості)	%	15	5	01.12.2023	
	Збільшення запасів на складах	Величина запасів товарів категорії «Харчування»	тис. грн	100	250	01.12.2023	
		Величина запасів категорії «Для мам та дітей»	тис. грн	50	20	01.12.2023	
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації співробітників	Кількість онлайн-тренінгів з підвищення кваліфікації	шт.	2	5	01.12.2023	Адаптувати програму навчання персоналу під нинішню ситуацію в країні.
		Відсоток кваліфікованих співробітників	%	90	100	01.12.2023	
		Витрати на навчання співробітників	тис. грн	10	20	01.12.2023	

Джерело: створено автором самостійно на основі аналізу в пункті 2.1 та додатка А

На рисунку 2.2. схематично зображено показники ефективності та їх значення, на момент проведення аналізу діяльності ТОВ «Юнімед». Також низькі

показники відповідають показникам які були проаналізовані на основі фінансової звітності.

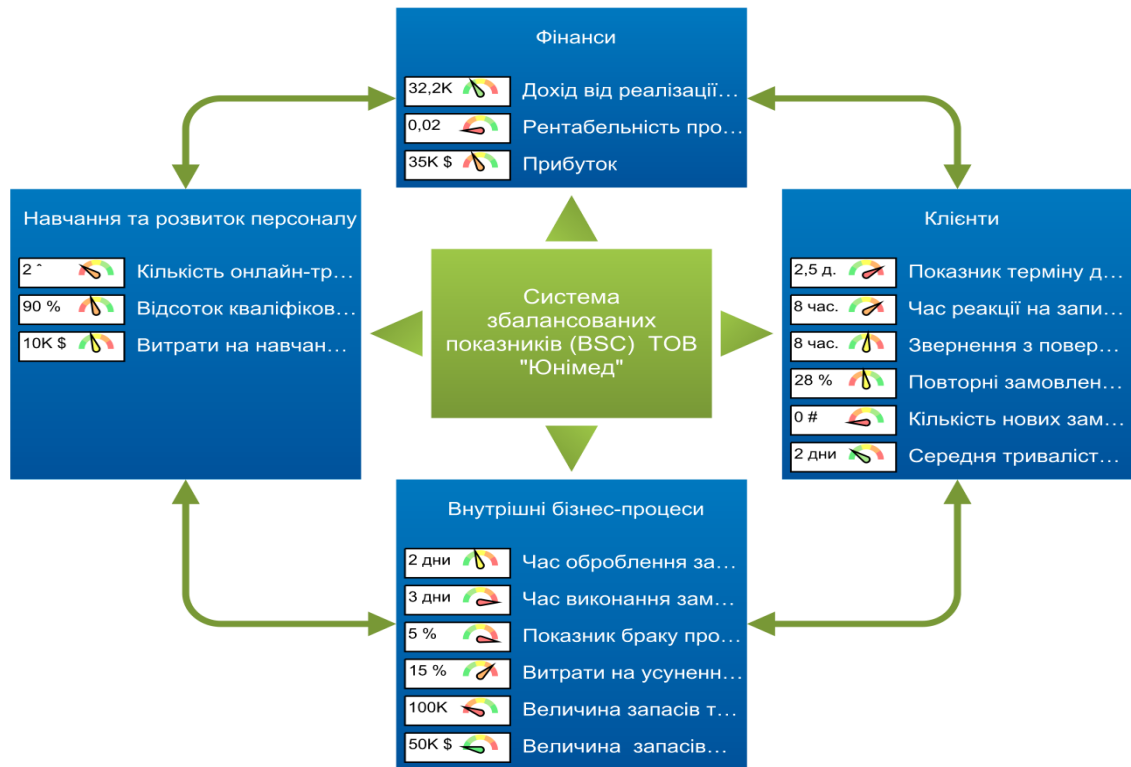


Рисунок 2.2 - Система збалансованих показників ТОВ «Юнімед»

Здійснивши аналіз ключових показників компанії за допомогою методу Balanced Scorecard, можна розрахувати ефективність діяльності, яка складає 32,8%.

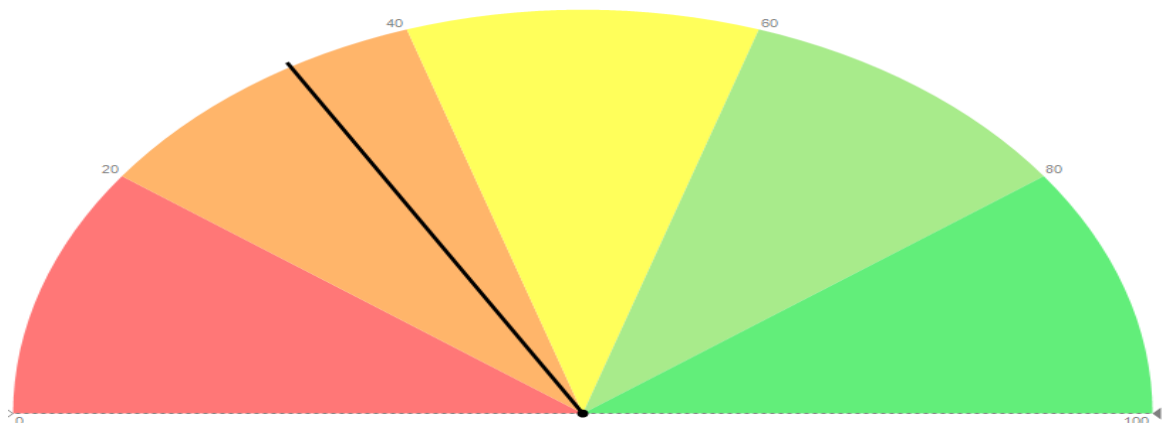


Рисунок 2.3 - Ефективність діяльності ТОВ «Юнімед»

Також, важливо зазначити, що реальність покупки органічних продуктів часто відрізняється від того, що показують опитування, де респонденти можуть надавати перебільшені відповіді, які часто базуються на емоціях. У практиці частка органічних продуктів в щоденному споживанні залишається на досить низькому

рівні. Можна спостерігати цю тенденцію при аналізі фінансової звітності та показників ефективності.

Ефективність продажів товарів потребуватиме детального аналізу запасів та їх впливу на прибутковість. Важливо провести оцінку товарного асортименту використовуючи методи ABC і XYZ, що дозволить класифікувати товари за групами та розробити відповідні стратегії управління запасами. Метою цього є зменшення загальної суми коштів, замарнованих на запаси. Інформацію про асортимент фірми, середні річні запаси, а також продажі за кожен квартал можна знайти в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - ABC-аналіз асортименту ТОВ «Юнімед»

Назва товару	Середній запас за рік по позиції, тис. грн.	Реалізація за квартал, тис. грн.			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1. ТМ «Medela» Пляшечка із соскою «Calma»	4900	4000	3700	3500	4100
2. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з вівса з морськими вапняними водоростями та з какао	150	240	300	340	400
3. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю	200	500	600	400	900
4. ТМ «Medela» крем «Purelan»	1900	3300	1000	1500	2000
5. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю без цукру	150	50	70	180	20
6. ТМ «EcoMil» Органічні рослинні вершки з мигдалю для приготування	450	450	490	460	480
7. ТМ «Sonett» органічний засіб для ручного миття посуду	900	1400	1040	1200	1300
8. ТМ «BabyBjorn» Sling	2500	400	1600	2000	2900
9. ТМ «BabyBjorn» Original	3800	3600	3300	4000	3400
10. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю з сиропом агави	690	700	1000	1100	800

Джерело: створено автором

Проведемо ABC-аналіз запасів. В якості критерію класифікації виберемо

показник «Середні запаси за рік».

Таблиця 2.18 - ABC-аналіз асортименту ТОВ «Юнімед»

№ позиції	Середній запас за рік по позиції, тис. грн.	Частка позиції, %	Частка з наростанням, %	Група
Разом:	15640	100,00%		
1. ТМ «Medela» Пляшечка із соскою «Calma»	4900	31,33%	31,33%	A
9. ТМ «BabyBjorn» Original	3800	24,30%	55,63%	A
8. ТМ «BabyBjorn» Sling	2500	15,98%	71,61%	A
4. ТМ «Medela» крем «Purelan»	1900	12,15%	83,76%	B
7. ТМ «Sonett» органічний засіб для ручного миття посуду	900	5,75%	89,51%	B
10. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю з сиропом агави	690	4,41%	93,93%	C
6. ТМ «EcoMil» Органічні рослинні вершки з мигдалю для приготування.	450	2,88%	96,80%	C
3. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю	200	1,28%	98,08%	C
5. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю без цукру	150	0,96%	99,04%	C
2. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з вівса з морськими вапняними водоростями та з какао	150	0,96%	100,00%	C

Джерело: створено автором

В результаті виділили групу А товарних позицій 1. ТМ «Medela» пляшечка із соскою «Calma», 9. ТМ «BabyBjorn» Original і 8. ТМ «BabyBjorn» Sling, які становлять близько 80% всіх запасів фірми. До групи В входять товарні позиції 4.

ТМ «Medela» крем «Purelan» і 7. ТМ «Sonett» органічний засіб для ручного миття посуду, інші позиції потрапили в групу С.

В першу чергу необхідно контролювати запаси товарів, що входять в групу А. Тепер необхідно розібратися, чи виправдане таке кількість збережених запасів. Для цього проведемо ще один АВС-аналіз.

Виберемо інший критерій класифікації товарних запасів – «Обсяг реалізації за рік».

Таблиця 2.19 - АВС-аналіз за обсягом реалізації товару ТОВ «Юнімед»

№ позиції	Реалізація за рік, млн. грн..	Частка позиції, %	Частка з наростанням, %	Група
Разом:	58720,0	100,00%		
1. ТМ «Medela» Пляшечка із соскою «Calma»	15300	26,06%	26,06%	А
9. ТМ «BabyBjorn» Original	14300	24,35%	50,41%	А
4. ТМ «Medela» крем «Purelan»	7800	13,28%	63,69%	А
8. ТМ «BabyBjorn» Sling	6900	11,75%	75,44%	А
7. ТМ «Sonett» органічний засіб для ручного миття посуду	4940	8,41%	83,86%	В
10. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю з сиропом агави	3600	6,13%	89,99%	В
3. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю	2400	4,09%	94,07%	С
6. ТМ «EcoMil» Органічні рослинні вершки з мигдалю для приготування	1880	3,20%	97,28%	С
2. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з вівса з морськими вапняними водоростями та з какао	1 280	2,18%	99,46%	С
5. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю без цукру	320	0,54%	100,00%	С

Джерело: створено автором

В результаті проведеного АВС-аналізу в основну групу А потрапили товарні позиції 1. ТМ «Medela» Пляшечка із соскою «Calma», 9. ТМ «BabyBjorn» Original,

4. ТМ «Medela» крем «Purelan» і 8. ТМ «BabyBjorn» Sling. У групі В виявилися позиції 7. ТМ «Sonett» органічний засіб для ручного миття посуду і 10. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю з сиропом агави, інші в групі С. Відзначимо, що всі товарні позиції з групи А за попереднім аналізом на цей раз також потрапили в групу А. Це ще раз вказує на необхідність контролю рівня цих запасів. [20].

Найбільшу виручку приносять товарні позиції, що потрапили в групу А. Тому службі логістики необхідно забезпечувати постійну наявність цих товарів. За цих товарів допустимо створювати страховий запас з надлишком. Більш точніше налаштувати систему управління запасами дозволять результати XYZ-аналіза.

Проведемо XYZ-аналіз товарних позицій. На відміну від ABC-аналізу XYZ має на увазі використання єдиного критерію класифікації запасів - коефіцієнта варіації. Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$v = (S / R_{cp}) * 100\%,$$

де S - середньоквадратичне (стандартне) відхилення обсягів реалізації за період;
 R_{cp} - середній обсяг реалізації за цей же період.

Чим менше значення коефіцієнта варіації, тим більш стабільні продажі товарів. У відповідності зі значенням коефіцієнта варіації всі товарні позиції діляться на три групи: X, Y і Z. У групу X потрапляють товари з коефіцієнтом варіації менше 10%. До групи Y - товари з коефіцієнтом варіації від 10% до 25%. До групи Z - товари з коефіцієнтом варіації більше 25%. Результати XYZ-аналізу представлені в табл. 2.20 нижче.

Таблиця 2.20 - XYZ -аналіз асортименту ТОВ «Юнімед»

№ позиції	Реалізація за квартал, тис. грн.				Реалізація в середньому за квартал, тис. грн.	Стандартне відхилення реалізації	Коеф. варіації,%	Група
	I	II	III	IV				
1. ТМ «Medela» Пляшечка	4000	3700	3500	4100	3825,0	238,48	6%	X
2. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з вівса з морськими вапняними водоростями та з какао	240	300	340	400	320,0	58,31	18%	Y
3. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю	500	600	400	900	600,0	187,08	31%	Z
4. ТМ «Medela» крем «Purelan»	3300	1000	1500	2000	1950,0	855,86	44%	Z
5. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю без цукру	50	70	180	20	80,0	60,42	76%	Z
6. ТМ «EcoMil» Органічні рослинні вершки з мигдалю для приготування.	450	490	460	480	470,0	15,81	3%	X
7. ТМ «Sonett» органічний засіб для ручного миття посуду	1400	1040	1200	1300	1235,0	132,95	11%	Y
8. ТМ «Baby Bjorn» Sling	400	1600	2000	2900	1725,0	898,26	52%	Z
9. ТМ «Baby Bjorn» Original	3600	3300	4000	3400	3575,0	268,10	7%	X
10. ТМ «Eco Mil» Органіч-не рослинне молоко з миг-далю з сиро-пом агави	700	1000	1100	800	900,0	158,11	18%	Y

Джерело: створено автором

До групи X увійшли товарні позиції 1, 6 і 9. До групи Y - 2, 7 і 10. Решта потрапили в групу Z - 3, 4, 5 і 8.4. Сумісний результати ABC і XYZ-аналізу. При цьому в загальному випадку формується дев'ять груп товарів. У нашому випадку вийшла наступна товарна матриця (табл. 2.21)

Таблиця 2.21 - Товарна матриця асортименту ТОВ «Юнімед»

	A	B	C
X	1.ТМ «Medela» Пляшечка із соскою «Calma», 9. ТМ «BabyBjorn» Original		6. ТМ «EcoMil» Органічні рослинні вершки з мигдалю для приготування.
Y		7. ТМ «Sonett» органічний засіб для ручного миття посуду, 10. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю з сиропом агава	2. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з вівса з морськими вапняни-ми водоростями та з какао
Z	4.ТМ «Medela» крем «Purelan», 8. ТМ «BabyBjorn» Sling		3.ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю, 5. ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко

Джерело: створено автором

Товари групи AX (1 і 9) відрізняються високим обсягом продажів і стабільністю. Необхідно забезпечити постійну наявність товару, але не потрібно створювати надлишковий страховий запас, так як попит на товари цієї групи добре прогнозується.

Товари групи BY (7 і 10) при досить високих продажах мають недостатню їх стабільність. Вважається, що товари групи Y мають певний тренд в обсягах продажів - спад або зростання. Щоб забезпечити постійно їх наявність, потрібно збільшити страховий запас. . [27].

Товари групи AZ (8 і 4) відрізняються високими продажами і низькою прогнозованістю попиту. Щоб забезпечити постійну наявність товарів даної групи, в ряді випадків створюються надлишкові страхові запаси, але це може привести до зростання сумарного товарного запасу компанії. Тому тут можна рекомендувати перейти на більш приватні поставки, працювати з більш надійними постачальниками, більш ретельно організувати контроль за витратою цих товарів.

Для товарів групи СХ (6) можна зменшити страховий запас до мінімального рівня і використовувати систему управління запасами з постійною періодичністю між замовленнями. По товарах групи СУ (2) можна перейти на систему з постійним обсягом замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії фінансових ресурсів. В групу товарів CZ потрапили позиції 3 і 5. За можливості ці товари краще вивести з асортименту. У будь-якому випадку їх потрібно регулярно контролювати, так як саме з цих товарів виникають неліквіди, від яких компанія зазнає втрат.

ТОВ «Юнімед» - компанія, яка займається імпортом і дистриб'юцією товарів. Метою діяльності ТОВ «Юнімед» є: - дистриб'юція продукції, що повністю відповідає вимогам і очікуванням споживачів;- рівень якості продукції, що дозволяє бути першими і конкурентоспроможними на ринку товарів;- поліпшення добробуту працівників компанії.

Види економічної діяльності - це оптова торгівля іншими продуктами харчування, парфумерними та косметичними товарами, ля фармацевтичними товарами, побутовими товарами, не віднесених до інших груп, інші види оптової торгівлі.

Аналіз показників ефективності діяльності організації склав 32,8%.

За допомогою АВС-аналізу та XYZ-аналізу виявлення категорії товарів, в яких є проблеми з реалізацією, а саме категорія товарів «Оранічні продукти харчування».

Проведення анкетування для коректного формування матриці конкурентних переваг до впровадження заходів.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА ЗАХОДІВ З РЕОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮНІМЕД»

3.1 Заходи з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»

Після проведених досліджень та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, можна виокремити основні критичні показники які впливають на ефективність діяльності всього підприємства. А саме період оборотності запасів, зниження показників рентабельності реалізованої продукції та рентабельність капіталу.

Можна виділити наступні проблеми в управлінні ефективністю:

- несвоєчасна доставка замовленого товару, великі затрати часу;
- неефективне управління запасами на складі, що спричиняє недостю кількість товару при замовленні споживачем, один з факторів є не своєчасне замовлення товару;
- тривалий період доставки товару в торгові мережі.

Щоб підвищити показники ефективності діяльності ТОВ «Юнімед» пропоную провести корективи в управлінні логістикою підприємства, щоб забезпечити якісне управління запасами. Грамотне управління запасами - це дійсно мистецтво знайти баланс. З однієї сторони, є ризик затримок поповнення асортименту, які можуть призвести до втрати продажів і загарбання полиць конкурентами. З іншої - надлишок товарів може викликати необхідність розширення складських приміщень, збільшення штату працівників, зростання витрат на оплату праці та заморожування коштів, які могли б циркулювати.

Для досягнення оптимального управління запасами був проведений ABC та XYZ аналізи за їхнім результатами видно, що товари ТМ «Sonett» органічний засіб для ручного миття посуду та ТМ «EcoMil» Органічне рослинне молоко з мигдалю

мають при досить високих продажах мають недостатню їх стабільність. Вважається, що товари групи Y мають певний тренд в обсягах продажів - спад або зростання. Щоб забезпечити постійно їх наявність, потрібно збільшити запас товару на складі.

Для реорганізації даної ланки пропоную наступні заходи:

- створити алгоритм для планування закупок товару враховуючи, як часто потрібно поповнювати запаси, який рівень доступності товарів має бути і як забезпечити оптимальну презентацію продукції на полицях;
- розширення власного автопарку компанії ;
- оптимізація етапів доставки товарів до споживача.

Пропоную наступний алгоритм для планування закупок:

1. Аналіз попиту та прогнозування продажів:

- Оцінити дані продажів для визначення тенденцій.
- Враховувати сезонні товари, а також будь-які майбутні маркетингові акції чи свята.
- Розробка прогнозу на основі цієї інформації.

2. Витрати часу на поставку та частота поповнення:

- Визначити час від замовлення до отримання товару.
- Витрати часу на поставку мають бути меншими за період між доставками, аби запобігти дефіциту.

3. Рівень доступності товарів:

- Визначити мінімальний рівень запасів для кожного товару.
- Розрахувати точку замовлення (коли вам потрібно замовити більше товару).
- Врахувати повернення та можливість пошкодження товарів.

4. Оптимізація запасів:

- Використовувати системи управління запасами для відстеження і контролю залишків.

- Визначити оптимальний рівень запасів з врахуванням оборотності товарів.

5. Зв'язок з постачальниками:

- Укладання угоди з постачальниками про частоту доставки та мінімальні партії замовлень.
- Виробити систему своєчасного повідомлення про необхідність закупівлі.

6. Контроль та коригування:

- Регулярно проводити інвентаризацію та зіставляйте із бухгалтерськими даними.
- Коригування плану закупівель відповідно до змін у показниках продажів та доступності товарів

Головні пункти ефективності логістичного процесу включають: створення високоефективної інтегрованої логістичної служби; регулювання рівня запасів і обігових коштів; контроль над процесом закупівель; строгий нагляд за якістю продукції. Якість є ключовим компонентом в стратегічному управлінні витратами, вона має бути неперервним елементом, охоплюючи все від початкового постачальника до кінцевого споживача; планування логістичних зв'язків для оптимізації витрат з часом; підвищення сервісного рівня, включаючи більший асортимент; впровадження свіжих складських управлінських систем. Автоматизовані складські системи уможливають автоматичне призначення завдань і їх розподіл між працівниками. Також на складах введено спеціальні зони для ручного відбору поодиноких товарів та їх упаковок.

Головні обов'язки транспортування та логістики в ТОВ «Юнімед» включають: організацію і керування транспортними операціями; управління запасами; збір замовлень та їх ефективне оброблення; організацію раціональних відвантажень; пакування та інші підготовчі логістичні дії; доставку керування та моніторинг транспортних дій.

Серед функцій логістики, «Юнімед» зосереджується на ефективному

розподілі корисного простору в транспортних засобах; оптимізації маршрутів; створенні маршрутних листів з урахуванням додаткових завдань для водіїв; організації обліку і розрахунків за транспорт; зборі звітів про виконані задачі.

Щоб зменшити логістичні витрати, компанії слід якнайкраще вдосконалити управління запасами, що допоможе знизити витрати. Зокрема, в ТОВ «Юнімед» проблема полягає у забезпеченні регулярних поставок; неефективність своєчасного перевезення товару створює надмірні затрати на перевищення норми роботи водіїв та на оплату понаднормових годин, а також на паливо. Ці проблеми також викликають нестабільність штату і швидке зношення транспортних засобів. Економія засобів, отримана внаслідок зменшення логістичних витрат, може бути вкладена в збільшення власного автопарку.

3.2 Економічне оцінювання результативності заходів з реорганізації управління ефективністю діяльності ТОВ «Юнімед»

Рівень продажів продукції є ключовим фактором в ефективності фінансово-господарської діяльності компанії, адже він безпосередньо впливає на її дохідність. Адекватне управління запасами відіграє важливу роль у забезпеченні замовлень клієнтів, при цьому мінімізуючи розміри товарних запасів для збільшення чистого доходу.

Запаси тримаються різноманітними організаціями: від оптових до роздрібних торговельних підприємств, виробництв, компаній із сфери послуг, логістичних компаній, бірж, банків, страхових компаній та інших. Вони гарантують підтримку основної і допоміжної операційної діяльності цих підприємств.

Компанії, особливо ті, що займаються виробництвом товарів першої потреби, орієнтуються на вимоги споживачів. Вони створюють запаси готової продукції на складах для їх оперативного розподілення та доставки до покупця. За ці процеси відповідає розподільча логістика, куди входять елементи маркетингу, транспортування та зберігання товарів, а її основні завдання включають

оброблення замовлень, контроль над запасами, логістичне обслуговування і відправлення.

Також слід звернути увагу на втрати, що асоціюються з операціями розподілу, у тому числі через упаковку, переміщення і зберігання товарів. Усі ці аспекти обслуговуються відділами продажів і збуту, а також мерчандайзингу, якщо вони є в компанії. Ефективна взаємодія між цими відділами може зменшити втрати. У прагненні спростити дистрибуцію та продажі, компанії оптимізують процеси за допомогою електронних обчислювальних систем, які забезпечують точне відображення ринкових умов і асортименту товарів.

Що стосується компанії "Юнімед", що працює у галузі харчових продуктів, тут важливо контролювати умови зберігання товарів. Автоматизована система логістики може значно полегшити оптимізацію складських площ, надаючи точну інформацію про обсяги наявної продукції і сприяючи збільшенню продуктивності процесів комплектації замовлень.

Останнім кроком після виробництва стає транспортна логістика, що включає доставку продукції і вибір найоптимальніших маршрутів для передачі товарів у місце призначення, шукаючи шляхи мінімізації витрат і зниження можливих пошкоджень вантажу.

Логістична система, яка складається з різних підсистем, відображених у таблиці 3.1, надає різноманітні методи втілення. Кожен із цих варіантів має свої ризики, тому вибір відповідного методу страхування та маршруту доставки товарів є критично важливим. Мінімізація ризиків досягається за допомогою страхових компаній і управління процесами переміщення продукції. Для поліпшення логістичної системи рекомендовано застосування спеціалізованого додаткового програмного забезпечення, що стимулює прискорення доставки та кращу сортувальну ефективність, а також зниження навантаження на водіїв, розширення автопарку для зменшення постійних витрат на співпрацю з посередниками.

Таблиця 3.1 - Страхування і ризику на шляху руху товарів

Назва	Ризик	Страхування
Замовлення	Надмірна оплата за високу якість. Дороге виробництво.	Аналіз ціни та функціональності продукції. Приведення витрат у відповідність до бюджету.
Перевезення	Втрата товарів через крадіжки. Оптимальне планування транспортних маршрутів. Ефективна робота контрольних служб	Забезпечення безпеки. Страхування майна та цивільної відповідальності.
Зберігання	Заморожування активів через нерухомі матеріальні ресурси. Розкрадання активів.	Керування запасами. Запобіжні заходи безпеки. Заходи проти займань. Страхування майна
Постачання	Невідповідності у поставках. Низька якість ресурсів. Виникнення дефіциту на ринку. Залишки та застарілі товари на складі.	Раціоналізація витрат. Контроль за якістю на вході. Менеджмент виробничих запасів. Своєчасні закупівлі. Пунктуальні поставки.

Джерело: створено автором на основі [8]

Щоб визначити, чи варто втілювати заплановані проекти, важливо зважити зміну витрат фірми до і після здійснення покращень в транспортно-логістичній сфері. Після оновлення програмного забезпечення оптимізується процедура поставки товарів: експедитори швидко сортують товари відповідно до замовлень і завантажують їх для транспортування, чим скорочують час на розвантаження в торгових точках – ця робота вже включена у їх обов'язки і не вимагає додаткової оплати. Такий підхід дозволить скоротити надурочні години роботи водіїв та експедиторів, що веде до зниження витрат на доплату за понаднормовий час, які становлять приблизно 12 тисяч гривень щороку. Ці кошти можна було б вкласти у розвиток технологій та вдосконалення існуючих систем постачання.

Другим шляхом для зменшення витрат є створення власного автопарку, адже зараз підприємство змушене користуватися послугами зовнішніх транспортних компаній, укладаючи договір про оренду за визначеним законодавством України.

Таким чином, після аналізу, перед підприємством стоїть вибір між двома проектами на користь реалізації:

- 1) Удосконалення програмного забезпечення для логістики (пропозиція

№1);

2) Розширення автопарку на власні потреби (пропозиція №2).

Якщо розглядати одночасне запровадження обох проектів, як правило, це було б ідеальним рішенням, однак, через значні інвестиційні затрати, підприємство, ймовірно, змушене буде обрати лише один із них. Тому ми повинні проаналізувати альтернативи, враховуючи можливі економічні сценарії, які можуть повною мірою сприяти (оптимістичний сценарій), частково сприяти (реалістичний сценарій) або навіть перешкоджати (песимістичний сценарій) реалізації проектів. Для кращого розуміння ефективності кожного з проектів ми звернемося до показників, наведених у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники оцінки ефективності пропозицій

Назва	пропозиція №1			пропозиція №2		
	Оптим. сценарій	Реал. сценарій	Песим. сценарій	Оптим. сценарій	Реал. сценарій	Песим. сценарій
Початкові інвестиції , грн.	32 183	32 183	32 183	46 850	46 850	46 850
Чистий приведений дохід (NPV), грн	64 564	73 124	-6 425	15 763	-11 345	-9 356
Період окупності, років	0,13	0,19	0,28	0,80	0,92	1,08
Індекс доходності	1,03	1,0	0,52	1,05	0,96	0,68

Джерело: створено автором

У будь-якому варіанті розвитку подій, стартові інвестиції – це кошти, якими компанія може розпоряджатися для фінансування проекту без залучення позикових фондів. Додаткове фінансування має на меті забезпечити додаткові кошти, необхідні для реалізації планів, і може бути надане як із власних коштів компанії, так і у формі кредитів.

У рамках оптимістичного варіанту передбачається, що компанія одержить швидкий кредит під відсоток, у реалістичному – компанія зачекає рік, збере гроші, доповнить суму кредитними коштами та вкладе їх у проект. В песимістичному сценарії передбачено, що підприємство збиратиме кошти протягом двох років,

після чого додатково залучить кредитні ресурси для інвестування у проект. Проте слід врахувати, що з поступом часу обставини, зовнішнє середовище та ризики можуть змінюватися.

Чиста поточна вартість (NPV) представляє собою різницю між сумою дисконтованого грошового потоку від проекту та вартістю інвестицій, вкладених у його розвиток. Проект, який має негативне значення NPV, слід відкинути, оскільки він не принесе прибутку від вкладеного капіталу. Отже, аналізуючи NPV, можна зробити висновок, що песимістичний варіант першого проекту та реалістичний та песимістичний варіанти другого проекту не є привабливими для інвестування.

Період окупності визначає, за який час початкові інвестиції повернуться через чисті доходи від проекту. Найбільш ефективний за цим показником є оптимістичний варіант першого проекту, який окупиться за 0,13 року або за 3 місяці. Найменш переважним є песимістичний сценарій другого проекту, період окупності якого перевищує один рік. Цей показник також може слугувати для оцінки ризиків пов'язаних з ліквідністю – чим більший період окупності, тим вище інвестиційні ризики.

Індекс прибутковості показує співвідношення між сумою чистих грошових потоків та розміром інвестицій. Якщо його значення перевищує 1, проект можна вважати ефективним, а якщо менше 1 – неефективним. Таким чином, песимістичний сценарій другого проекту є непереважним також і за цим показником.

Враховавши аспекти прибутковості та ефективності, виходить, що краще інвестувати у перший проект. В цьому випадку компанія може очікувати на вищий додатковий дохід, розширити свої операції, збільшити ринок і зміцнити свої позиції. Щоб визначити найкращий план дій для пропозиції № 1, було проведено аналіз за допомогою сценаріїв для обох проектів, результати якого представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Прогнозованні фінансові результати реалізації альтернативних проектів за рік, грн.

Показники обсягу та структури річної реалізації	Пропозиція №1			Пропозиція №2		
	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій
Дохід від реалізації продукції з ПДВ, грн.	35 577	32 649	31 092	35 577	32 649	31 092
Змінні витрати, грн.	32 769	31 382	25 413	35 967	32 880	26 405
Маржинальний дохід, грн.	446 250	388 500	330 225	514 250	447 700	380 545
Експлуатаційні витрати, грн.	9 138	9 138	9 138	11 584	11 584	11 584
Прибуток до оподаткування, грн.	3 827,8	3 290,8	1 869,2	2 542,4	4 661,9	842,5
Податок на прибуток, грн	689,0	592,30	510,3	693,7	803,1	151,6
Чистий прибуток, грн.	3138,8	2698,5	1358.9	1847,8	3658,8	690,9

Джерело: створено автором на основі розрахунків у розділі 2

Розрахунок чистого прибутку для кожного з варіантів проектів здійснювався на підставі прогнозованих обсягів продажів, мінусом оперативні витрати та податок на прибуток..

Обидва розглянуті проекти виявились рентабельними, проте в різній ступені. Тепер намагаємося створити матрицю можливих доходів від реалізації пропозиції, які зазначені в таблиці 3.4. Прибуток від пропозиції визначається як різниця між надходженнями від реалізації і витратами на його проведення.

Таблиця 3.4 – Матриця можливих прибутків від реалізації пропозиції, грн.

Пропозиції	Прибуток від реалізації пропозиції		
	оптимістичний	реалістичний	песимістичний
Пропозиція 1	3138,8	2698,5	1358.9
Пропозиція 2	1847,8	3658,8	690,9

Джерело: створено автором на основі розрахунків в розділі 3

Складемо матрицю можливих втрат (упущеної вигоди) від реалізації пропозиції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Матриця можливих втрат від реалізації пропозиції, грн.

Пропозиції	Втрати від реалізації пропозиції		
	оптимістичний	реалістичний	песимістичний
Пропозиція 1	32 769	31 382	25 413
Пропозиція 2	35 967	32 880	26 405

Джерело: створено автором на основі розрахунків в розділі 3

Таку матрицю формують так: визначаємо для кожного сценарію (колонки) максимальний прибуток, потім обраховуємо потенційно можливі втрати для всіх варіантів (від найвищого прибутку за сценарієм (колонкою) віднімаємо дохід від кожного конкретного проекту).

Використовуючи таку матрицю, можна визначити найкращий варіант для втілення проекту, який гарантуватиме оптимальний результат в умовах будь-якого сценарію його здійснення. Виходячи з цього, переважним є вибір пропозиції № 1, для подальшого більш детального розгляду, оскільки він виявився менш витратним та більш прибутковим.

Ефективність від впровадження заходів - це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткової реалізації послуг, викликаної пропонованими заходами, і витратами на ці заходи.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновок: - економічний ефект є позитивним та дорівнює 0,09 або 9%, що на 2% збільшився за попередній рік, тобто пропоновані заходи можуть принести відчутний результат. Термін окупності складається 3 місяців, тобто витрати виявилися не надто великі і вони особливо не вплинуть на виручку підприємства.

Також можна зробити висновок про соціальну ефективності: - підвищить рівень конкурентоспроможність компанії ТОВ «Юнімед» з впровадженням нової послуги;

- підвищить рівень продажів;
- підвищить рівень кваліфікації персоналу;
- підвищить швидкість доставки;
- зменшить витрати на доставку товару.

Наявність позитивних змін показує, що всі ці заходи буде економічно ефективними. Захід є ефективним, якщо принесе позитивний фінансовоекономічний ефект. Запропонований проект заходів дозволить підвищити обсяги реалізації продукції, продуктивність праці і задоволеність споживачів.

Показники ефективності діяльності компанії демонструють позитивну динаміку після впровадження проекту, звісно що вони є не остаточними, тому що середовище в якому перебуває компанія дуже не стабільне і важко спрогнозувати подальший розвиток. Не зважаючи на невелику кількість спрогнозованих показників, вже можливо спостерігати зміни в ефективності через аналізуючий метод, що розглядався в пункті 2.3. Якщо до показник був 32,8% , після змін він виріс на 2 % та склав 34,8%.

Щоб підвищити показники ефективності діяльності ТОВ «Юнімед» пропоную провести корективи в управлінні логістикою підприємства, щоб забезпечити якісне управління запасами. Грамотне управління запасами - це дійсно мистецтво знайти баланс. З однієї сторони, є ризик затримок поповнення асортименту, які можуть призвести до втрати продажів і загарбання полиць конкурентами. З іншої - надлишок товарів може викликати необхідність розширення складських приміщень, збільшення штату працівників, зростання витрат на оплату праці та заморожування коштів, які могли б циркулювати.

Після аналізу, перед підприємством стоїть вибір між двома проектами на користь реалізації: 1) Удосконалення програмного забезпечення для логістики (пропозиція №1); 2) Розширення автопарку на власні потреби (пропозиція №2).

Визначивши найкращий варіант для втілення проекту, який гарантуватиме оптимальний результат в умовах будь-якого сценарію його здійснення. Виходячи з

цього, переважним є вибір пропозиції № 1, для подальшого більш детального розгляду, оскільки він виявився менш витратним та більш прибутковим.

Показник ефективності діяльності ТОВ «Юнімед», а саме рентабельність активів збільшився на 2% та результати за методом Системи збалансованих показників склав 34,8%, що також демонструє позитивну динаміку Регулярне оцінювання і коригування стратегії в залежності від зміни ринкових умов може позитивно позначитись діяльності та ефективності компанії.

ВИСНОВКИ

Щоб ефективно рухатись до встановлених цілей, організація повинна здійснювати свою діяльність таким чином, щоб вона відзначалась високою продуктивністю, ефективністю та здатністю конкурувати на ринку. Досягнення високої продуктивності бізнес-організації залежить від того, наскільки вдалі управлінські рішення приймаються в її рамках. Оцінка ефективності бізнесу може бути здійснена за допомогою різноманітних методів та індикаторів, які доцільно групувати за такими категоріями, як соціальні, комерційні, економічні, ресурсні, технологічні та організаційні аспекти.

Враховуючи відсутність універсальної методології оцінки та підвищення продуктивності компанії, важливим є відшукування та адаптація таких методів, які найкраще відповідатимуть потребам кожної конкретної комерційної організації. Зосередившись на реалізації цих методів в діяльності компанії, можна досягти значних висот. Застосування комплексного підходу до управління бізнес-ефективністю може привести до видатних результатів в роботі бізнес-організації.

ТОВ «Юнімед» - компанія, яка займається імпортом і дистриб'юцією товарів. Метою діяльності ТОВ «Юнімед» є: - дистриб'юція продукції, що повністю відповідає вимогам і очікуванням споживачів;- рівень якості продукції, що дозволяє бути першими і конкурентоспроможними на ринку товарів;- поліпшення добробуту працівників компанії.

. Види економічної діяльності - це оптова торгівля іншими продуктами харчування, парфумерними та косметичними товарами, ля фармацевтичними товарами, побутовими товарами, не віднесених до інших груп, інші види оптової торгівлі.

За допомогою ABC-аналізу та XYZ-аналізу виявлення категорії товарів, в яких є проблеми з реалізацією, а саме категорія товарів «Оранічні продукти харчування».

Проведення анкетування для коректного формування матриці конкурентних переваг до впровадження заходів.

Проведено корективи в управлінні логістикою підприємства, щоб забезпечити якісне управління запасами. Грамотне управління запасами - це дійсно мистецтво знайти баланс. З однієї сторони, є ризик затримок поповнення асортименту, які можуть призвести до втрати продажів і загарбання полиць конкурентами. З іншої - надлишок товарів може викликати необхідність розширення складських приміщень, збільшення штату працівників, зростання витрат на оплату праці та заморожування коштів, які могли б циркулювати.

Після аналізу, перед підприємством стоїть вибір між двома проектами на користь реалізації: 1) Удосконалення програмного забезпечення для логістики (пропозиція №1); 2) Розширення автопарку на власні потреби (пропозиція №2).

Показник ефективності діяльності ТОВ «Юнімед» збільшився на 2% та склав 34,8%. Регулярне оцінювання і коригування стратегії в залежності від зміни ринкових умов може позитивно позначитись діяльності та ефективності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник (2е вид., перероб.) / В.Г. Банько. К.: КНТ, 2007. 332 с.
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Батракова Т.І. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.irbisnbuy.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuy/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecan_2015_19\(2\)_4](http://www.irbisnbuy.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuy/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecan_2015_19(2)_4)
3. Березіна Л. М., Баган Н. В., Потяженко О. М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 120-125
4. Бутик О.В. Управління процесом підвищенням ефективності: тези доповіді - МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. Збірник матеріалів / IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції / КНЕУ. Київ. 2023. с. 16-18.
5. Васюта В. Б., Кулага М. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 41-48.
6. Говорушко Т.А. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ. «Логос», 2013. 204 с
7. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Дзюбо М. Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 12–14
8. Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали I міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209

9. Жулай Г. С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 73-80.

10. Інтернет-магазин «Юнімед». Електронний доступ: <https://shop.junimed.ua/>

11. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239>.

12. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 120-126.

13. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. Інвестиції: ISSN 2413-9998 Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. практика та досвід. 2014. № 10. С. 93-96.

14. Козак Л.С. Сутність і методи логістичного консалтингу / Л.С. Козак, О.С. Левіщенко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 2: Серія: «Економічні науки» К. : НТУ, 2014. Вип. 14. С. 78–84

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

16. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 23. С. 50-53.

17. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. №12. С.187-190

18. Маркова Т. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методичні підходи. Економіка харчової промисловості. 2019. №4. С.20-26.

19. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції /
20. Маселко Т.Є., С.Г. Шевченко. Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltn/17_2/301_Maselko_17_2.pdf
21. Морщенок Т. С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. №26. С. 82-89.
22. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17(2019). С. 158-164
23. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : Монографія. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.
24. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с
25. Наливайко А. П Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія.; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с
26. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf
27. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. Науковий вісник «Одеського національного економічного університету». 2017. №6. С. 67-81.
28. Потій В. З., Куліш Г. П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2017. №1-2. С. 54-59.
29. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69-74

30. Рихліцький В.О. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Електронне видання «Економічна правда». 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
31. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>
32. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>
33. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>
34. Сайт ТОВ «Юнімед» Електронний доступ. <https://junimed.ua/uk/>
35. Фінансова звітність ТОВ» Юнімед» Електронний доступ: <https://clarity-project.info/edr/32846758>
36. Сайт торгового дому «Інфанта». Електронний доступ: https://www.infanta.com.ua/charity_uk.php
37. Сайт компанії компанії «Натур Бутік». Електронний доступ: <https://natur-boutique.ua/>
38. Серова Є., Троян Є. Управління бізнесом. На шляху від вимірювання до управління. PwC, Опитування генеральних та фінансових директорів провідних компаній України, 2019. URL: <http://www.pwc.ru/ru/performance/epm-2019.html>
39. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. № 2. С. 68-75
40. Тарасенко Л.О. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. *Фінанси, облік, банки*. 2019. №24. С.148-157.

41. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту. Переклад з англ. О. І. Закоротько. Київ: Контролінг. 2011. Вип. 1. 104 с.
43. Турчіна С.Г, Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 53. С.91-97.
44. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: [навч.–метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с.
45. Шипіна С.Б. Зарубіжний досвід розкриття інформації про фінансові результати у фінансовій звітності за МСФЗ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(4). С. 147-150. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*, випуск 4 (6), 2022 79
46. Шляга О. В. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 1. С. 43-48.
47. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №12(2).С. 186-190.
48. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London : Kogan Page, 2015. 416 p.
49. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London:Kogan Page, 2015. 416 с.
50. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. *Measuring Business Excellence*. 2017. T. 21. № 1. P. 17-36.
51. Boulanger P. Finance and Performance Management Survey –When the Going Gets Tough, Call the CFO. Accenture, 2020. URL: <http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance-performancemanagement>.

52. Ilseman A.C., Cucuzza T.G. Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value. Ernst&Young, 2021. URL:<http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glassceiling---How-does-it-affect-you>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Юнімед» 2022

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	14.90	12.10
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	27.00	27.00
накопичена амортизація	1002	12.10	14.90
Основні засоби:	1010	1 007.80	701.50
первісна вартість	1011	1 621.80	1 621.80
знос	1012	614.00	920.30
Усього за розділом I	1095	1 022.70	713.60
II. Оборотні активи	1100	5 261.70	4 162.00
Запаси:			
у тому числі готова продукція	1103	5 178.50	4 088.60
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	18 241.90	11 253.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	302.40	288.90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5.70	2 720.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	103.70	1 188.90
Усього за розділом II	1195	23 915.40	19 613.30
Баланс	1300	24 938.10	20 326.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	400.00	400.00
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 605.40	8 296.30
Усього за розділом I	1495	8 005.40	8 696.30
Короткострокові кредити банків	1600	6 123.00	7 461.50
товари, роботи, послуги	1615	7 610.00	4 026.90
розрахунками з бюджетом	1620	152.80	142.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	152.80	96.80
Інші поточні зобов'язання	1690	3 046.90	
Усього за розділом III	1695	16 932.70	11 630.60
Баланс	1900	24 938.10	20 326.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 183.20	46 850.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 408.20	28 290.80
Інші операційні доходи	2120	3 196.20	2 108.60
Інші операційні витрати	2180	15 978.60	17 887.40
Інші доходи	2240	34.30	
Інші витрати	2270	1 184.40	911.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	35 413.70	48 959.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	34 571.20	47 090.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	842.50	1 869.20
Податок на прибуток	2300	151.60	510.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	690.90	1 358.90

Фінансова звітність ТОВ «Юнімед» 2021р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	0.00	181.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	0.00	233.20
накопичена амортизація	1002	0.00	52.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	235.90	3 261.90
первісна вартість	1011	314.80	3 417.50
знос	1012	78.90	155.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	235.90	3 442.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 396.40	2 374.90
у тому числі готова продукція	1103	3 396.40	2 374.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10 677.90	8 017.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1.50	65.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 455.70	456.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	13.90	19.10
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	114.30
Інші оборотні активи	1190	1.50	0.00
Усього за розділом II	1195	16 546.90	11 047.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	16 782.80	14 490.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600.00	600.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 449.90	6 588.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	4 049.90	7 188.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	2 192.40	1 229.60
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	8 500.40	5 717.60
розрахунками з бюджетом	1620	186.60	316.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	44.30	134.80
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	37.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 853.50	0.00
Усього за розділом III	1695	12 732.90	7 301.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	16 782.80	14 490.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35 577.50	32 649.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 303.60	20 703.40
Інші операційні доходи	2120	988.50	2 005.40
Інші операційні витрати	2180	13 135.30	10 441.70
Інші доходи	2240	31.30	18.60
Інші витрати	2270	330.60	237.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	36 597.30	34 673.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	32 769.50	31 382.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 827.80	3 290.80
Податок на прибуток	2300	689.00	592.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 138.80	2 698.50

Фінансова звітність ТОВ «Юнімед» 2020р

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	0.00	17.70
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	0.00	27.00
накопичена амортизація	1002	0.00	9.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	459.70	1 379.90
первісна вартість	1011	588.40	1 733.60
знос	1012	128.70	353.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	459.70	1 397.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 794.60	6 580.30
у тому числі готова продукція	1103	7 779.90	6 520.20
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	20 751.90	19 301.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.40	47.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 140.80	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	62.10	59.70
Витрати майбутніх періодів	1170	20.90	0.00
Інші оборотні активи	1190	718.60	491.00
Усього за розділом II	1195	32 491.30	26 479.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	32 951.00	27 877.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400.00	400.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 943.20	9 791.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	8 343.20	10 191.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 628.20	6 209.40
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	18 989.90	10 780.10
розрахунками з бюджетом	1620	185.00	231.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	147.50	171.40
розрахунками зі страхування	1625	12.20	7.80
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 792.50	456.50
Усього за розділом III	1695	20 979.60	11 476.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	32 951.00	27 877.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51 936.30	56 922.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 978.20	34 686.30
Інші операційні доходи	2120	2 570.70	3 311.30
Інші операційні витрати	2180	21 107.30	20 695.40
Інші доходи	2240	2.80	17.40
Інші витрати	2270	881.90	407.20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	54 509.80	60 250.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	51 967.40	55 788.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 542.40	4 461.90
Податок на прибуток	2300	693.70	803.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 848.70	3 658.80

Приклад анкети для побудови матриці конкурентного профілю ТОВ «Юнімед»

Доброго дня!

Шановні керівники та колеги,

Прошу, будь ласка, оцініть, представлені фактори в межах від «1» до «5», де «1» - означає, що даний фактор успіху у підприємства відсутній, а «5» - конкурентна перевага, яка найбільше виражена на підприємстві.

Фактори	ТОВ «Юнімед»		ТОВ «Вікторія»		ТД «Інфанта»	
	Рейтинг		Рейтинг		Рейтинг	
	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів
1. Якість продукції						
2. Асортимент товару						
3. Впровадження нових видів товару						
4. Прихильність марки						
5. Фінансовий стан						
6. Бонусні програми						

Відповіді на анкету для побудови матриці конкурентного профілю ТОВ
«Юнімед»

Доброго дня!

Шановні керівники та колеги,

Прошу, будь ласка, оцініть, представлені фактори в межах від «1» до «5», де «1» - означає, що даний фактор успіху у підприємства відсутній, а «5» - конкурентна перевага, яка найбільше виражена на підприємстві.

Генеральний директор (Суздальцев Є.В.)

Фактори	ТОВ «Юнімед»		ТОВ «Вікторія»		ТД «Інфанта»	
	Рейтинг		Рейтинг		Рейтинг	
	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів
1. Якість продукції	5	5	2	2	3	3
2. Асортимент товару	4	5	3	3	2	2
3. Впровадження нових видів товару	3	4	2	2	4	4
4. Прихильність марки	5	5	1	1	1	1
5. Фінансовий стан	5	5	3	3	2	2
6. Бонусні програми	4	5	2	2	2	2

Відповіді на анкету для побудови матриці конкурентного профілю ТОВ
«Юнімед»

Доброго дня!

Шановні керівники та колеги,

Прошу, будь ласка, оцініть, представлені фактори в межах від «1» до «5», де «1» - означає, що даний фактор успіху у підприємства відсутній, а «5» - конкурентна перевага, яка найбільше виражена на підприємстві.

Керівник відділу продажів (Суздальцева Н.Ф.)

Фактори	ТОВ «Юнімед»		ТОВ «Вікторія»		ТД «Інфанта»	
	Рейтинг		Рейтинг		Рейтинг	
	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів
1. Якість продукції	3	4	2	2	3	3
2. Асортимент товару	4	5	3	3	2	2
3. Впровадження нових видів товару	4	5	2	2	4	4
4. Прихильність марки	5	5	1	1	1	1
5. Фінансовий стан	3	4	3	3	2	2
6. Бонусні програми	4	5	2	2	2	2

Відповіді на анкету для побудови матриці конкурентного профілю ТОВ
«Юнімед»

Доброго дня!

Шановні керівники та колеги,

Прошу, будь ласка, оцініть, представлені фактори в межах від «1» до «5», де «1» - означає, що даний фактор успіху у підприємства відсутній, а «5» - конкурентна перевага, яка найбільше виражена на підприємстві.

Менеджер по роботі з клієнтами (Галаган С.)

Фактори	ТОВ «Юнімед»		ТОВ «Вікторія»		ТД «Інфанта»	
	Рейтинг		Рейтинг		Рейтинг	
	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
1. Якість продукції	4	5	2	2	3	3
2. Асортимент товару	3	4	3	3	2	2
3. Впровадження нових видів товару	4	5	2	2	4	4
4. Прихильність марки	3	4	1	1	1	1
5. Фінансовий стан	4	5	3	3	2	2
6. Бонусні програми	3	4	2	2	2	2

Відповіді на анкету для побудови матриці конкурентного профілю ТОВ
«Юнімед»

Доброго дня!

Шановні керівники та колеги,

Прошу, будь ласка, оцініть, представлені фактори в межах від «1» до «5», де «1» - означає, що даний фактор успіху у підприємства відсутній, а «5» - конкурентна перевага, яка найбільше виражена на підприємстві.

Аналітик відділу продажів (Ткаченко Ю.)

Фактори	ТОВ «Юнімед»		ТОВ «Вікторія»		ТД «Інфанта»	
	Рейтинг		Рейтинг		Рейтинг	
	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
1. Якість продукції	3	4	2	2	3	3
2. Асортимент товару	3	4	3	3	2	2
3. Впровадження нових видів товару	4	5	2	2	4	4
4. Прихильність марки	3	4	1	1	1	1
5. Фінансовий стан	3	4	3	3	2	2
6. Бонусні програми	4	5	2	2	2	2

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016072384

Дата перевірки:
19.01.2024 14:37:16 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
19.01.2024 14:43:31 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: Бутик_KMP.docx

Кількість сторінок: 72 Кількість слів: 14297 Кількість символів: 107613 Розмір файлу: 459.12 KB ID файлу: 1015779189

9.58% Схожість

Найбільша схожість: 3.39% з Інтернет-джерелом (<http://kukh.ho.ua/kurs/ISU/LAB/lab7.pdf>)

7.98% Джерела з Інтернету 187

Сторінка 74

7.7% Джерела з Бібліотеки 568

Сторінка 76

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Бутик Олена Володимирівна

Назва роботи: «Управління ефективністю діяльності бізнес-організації»

Науковий керівник: Решетняк Т.І.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 9,58%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, супроводжуються посиланнями на першоджерела. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту

_____19.01.2023_____

(дата)



(підпис)

Решетняк Т.І.

(ПІБ)

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

**IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції /
4th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
17 листопада 2023 р. / November 17, 2023**

Київ 2023

ЗМІСТ / CONTENT

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / MODERN CONCEPTS AND TOOLS OF ORGANIZATION MANAGEMENT	11
BAIASHVILI Beka FROM LINEAR TO CIRCULAR: ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION	11
ВОЛКОВА Яна АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ / VOLKOVA Yana ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO SECURING HEALTHCARE FACILITIES IN UKRAINE	14
БУТИК Олена УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ / BUTYK Olena MANAGEMENT OF THE PROCESS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION	16
ГОЛОВАТА Ольга РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ ІТ-СФЕРИ / HOLOVATA Olga RISK-MANAGEMENT FOR PROJECTS IN IT BUSINESS	18
ГРИГОРУК Олександр СУЧАСНІ ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / HRYNORUK Oleksandr CURRENT TRENDS IN PROJECT MANAGEMENT	21
ДІДЕНКО Роман КІЛЬКІСНА ОЦІНКА ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ НА БАЗІ ПОТОКУ ЦІННОСТІ / DIDENKO Roman VALUE FLOW BASED QUANTITATIVE EVALUATION OF PROJECT MANAGEMENT AGILITY	24
КАСЬЯНІУК Софія СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ В ОРГАНІЗАЦІЇ / KASIANIUK Sofia SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE OF THE COLLECTIVE IN THE ORGANIZATION	27
КОВАЛЕНКО Денис УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ / KOVALENKO Denys MANAGEMENT OF THE INNOVATION PROCESS AND COMMERCIALIZATION OF INNOVATIVE PRODUCTS	29
КРАСУЦЬКИЙ Адам ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ / KRASUTSKYI Adam THE EVOLUTION OF PRODUCT QUALITY MANAGEMENT RESEARCH METHODS IN THE ORGANIZATION	31
КУЧМАНСЬКА Юлія ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / KUCHMANSKA Yuliia FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF BUSINESS ORGANIZATIONS	35
ЛИННИК Нікіта ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ / LYNNYK Nikita TRENDS IN THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES AT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR	37
МАЦУР Ярина ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ Й ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / MATSUR Yaryna THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF A BUSINESS ORGANIZATIONS' ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY	40
МУХА Антон ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ / MUKHA Anton FEATURES OF EVALUATING THE RETAILER'S BUSINESS ORGANISATION PRODUCT PORTFOLIO	43
ОНІЩЕНКО Остап ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА У 21 СТОЛІТТІ / ONISHCHENKO Ostap FORMATION OF A MODEL OF LEADER'S COMPETENCIES IN THE 21ST CENTURY	46

лікарні або поліклініки. З часом кожна ефективна лікарня одна за одною вибудує потужну систему охорони здоров'я, де пацієнт матиме можливість отримати якісну медичну послугу безоплатно.

ЛІТЕРАТУРА

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА до проекту Закону України "Про фінансове забезпечення охорони здоров'я та загальнообов'язкове медичне страхування в Україні" – URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/ji00215i?ed=2019_08_29.

2. КОНСТИТУЦІЯ УКРАЇНИ Документ 254к / 96-ВР - Редакція від 01.01.2020, основа - 27-IX.

Олена БУТИК,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»

ORCID 0009-0007-7496-6878

ccpashenko@gmail.com

науковий керівник: Решетняк Т.І.,

доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Olena BUTYK

MANAGEMENT OF THE PROCESS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

Актуальність. Управління процесом підвищення ефективності діяльності організації є комплексним процесом, який вимагає систематичного підходу та врахування індивідуальних особливостей кожної організації. Підвищення ефективності діяльності організації на споживчому ринку, що характеризується нестабільністю зовнішнього і внутрішнього середовища а також з виникненням економічних криз в торговельному сегменті, є актуальною на сьогоднішній час. У цій сфері торгівля має властивий інтенсивний ріст розвитку, а також підвищення вимогливості зі сторони покупців до якості обслуговування, асортименту товарів і послуг і т.д.

Постановка проблеми. Перед організаціями можуть виникати проблеми, пов'язані з економічними кризами. Такі кризи можуть мати різні причини, включаючи фінансові нерегулярності, зміни в глобальній економіці, політичні турбуленції тощо.

Одна з основних проблем, з якими стикаються організації торгівлі під час економічних криз, - це зниження попиту на товари та послуги. В цей період, споживачі зазвичай зменшують свої витрати на непрямо необхідні товари і послуги, переключаються на більш дешеві аналоги або взагалі змінюють свої

споживчі пристрасті. Це може призвести до падіння оборотів організацій та спаду їхньої прибутковості.

Крім того, економічні кризи можуть призвести до змін у валютних курсах, підвищення тарифів або торговельних бар'єрів. Це може вплинути на вартість ввезених товарів та сировини, зробити експорт менш прибутковим або навіть неперспективним для деяких товарів і послуг.

Результати дослідження. Управління процесом підвищення ефективності діяльності організації - це систематичний підхід до удосконалення роботи організації з метою досягнення поставлених цілей та оптимізації результатів. Управління процесом підвищення ефективності діяльності організації є важливим етапом в управлінській діяльності. Для досягнення успіху у цьому процесі необхідно виконати декілька кроків. Основними з них є:

1. Аналіз поточного стану. Спочатку необхідно визначити, які процеси і функції організації працюють ефективно, а які потребують поліпшення. Для цього можна провести аудит діяльності, вивчити звіти, аналізувати ключові показники продуктивності (KPI) і зрозуміти, які питання потребують найбільшого впливу.

2. Визначення цілей. Після аналізу потрібно встановити чіткі цілі, які організація хоче досягти в процесі підвищення ефективності. Цілі повинні бути SMART – специфічними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та визначеними за часом.

3. Розробка стратегії. Після встановлення цілей необхідно розробити стратегію, яка буде використовуватися для досягнення цих цілей. Це може включати планування дій, вибір оптимальних методів і технологій, а також аналіз можливих ризиків і шляхів їх уникнення.

4. Реалізація стратегії. Наступним кроком є введення стратегії в життя. Це може означати впровадження нових процесів, навчання персоналу, залучення до роботи зовнішніх експертів або впровадження спеціальних інструментів для контролю продуктивності.

5. Моніторинг і оцінка результатів. Після введення стратегії в дію необхідно систематично контролювати та оцінювати її результати. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити корективи у стратегію, якщо це потрібно.

6. Постійне вдосконалення. Ефективність організації не є статичним поняттям, вона постійно змінюється. Тому важливо проводити постійний моніторинг та вдосконалювати процеси, які призводять до підвищення ефективності.

Подолання економічних криз в організації може бути складною задачею, але за допомогою деяких стратегій і заходів можна спробувати зменшити їх вплив і відновити стабільність. Ретельне дослідження причини, що призвели до економічної кризи може допомогти зрозуміти причини та допомогти прийняти ефективні рішення. На основі аналізу причин кризи розробляється детальний план дій. Визначаються конкретні кроки, які потрібно виконати для підвищення ефективності, зменшення витрат і підвищення обсягів продажів.

Зосередження на покращенні фінансового стану, тобто скорочення непотрібних витрати, можливість залучення додаткового фінансування, покращення системи управління фінансами і максимізація потенційних джерел

прибутку. Перегляд і оптимізація внутрішніх процесів компанії, шукаючи способи автоматизувати рутинні процеси, підвищенням продуктивності та зниження витрат.

Дослідження ринку і аналіз своїх конкурентів може покращити конкурентоспроможність і виділитися на ринку, а також змінити стратегію маркетингу або пропозиції, якщо це необхідно. Ринкові умови постійно змінюються, тому важливо бути готовими до адаптації. Розвивати стратегічну гнучкість і швидкість реагування на зміни в економічному середовищі.

У подоланні економічних криз важливо бути наполегливим і твердим, вірити в успіх і ретельно дотримуватися плану дій.

Висновки. Розвиток ринкових відносин ускладнило вибір найбільш оптимального напрямку розвитку будь-якої організації. У цих умовах організації все важче орієнтуватися в ринковій економіці. Це призводить не просто до зростання ролі управління, а до якісних змін у всій структурі та методах управління і як наслідок – підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] *Ефективна економіка*. 2016. №1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
2. Кулаков В. І. Структурні складові механізму управління підприємством в системі кон'юнктурних змін ринкового середовища. *Modernization of socio-economic system: The new economic conditions : International scientific conference* (Kielce, Poland; September 28th, 2016). Conference Proceedings, Part 2. Kielce : Baltija Publishing, 2016. С. 76–79.
3. Чапліна А.Н., Терещенко М.М., Сулова Ю.Ю., Титова Е.В. Механізм управління ефективністю підприємств торгового бізнесу. Київ: держ. торг.- екон. ін-т, 2005. 439 с.

Ольга ГОЛОВАТА,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»

ORCID: 0009-0002-3445-9453

golovatayaolga2000@gmail.com

науковий керівник: **Батенко Л.П.**,
професорка кафедри менеджменту, к.е.н., професор

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ ІТ-СФЕРИ

Olha HOLOVATA

RISK-MANAGEMENT FOR PROJECTS IN IT BUSINESS

Актуальність. Управління будь-яким бізнесом і ведення компаніями проєктної діяльності неможливо уявити без необхідності реагувати на ризики.



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Olena BUTYK

has participated in the
4th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2023/1-03

November 17 , 2023
Kyiv, Ukraine