

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

Кириленко О.М.
“ ” _____ 201__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

Тема: Управління ефективністю операційної діяльності на ТОВ
«ДІДЖИТАЛБІ»

Виконала: Дацюк Валентина Геннадіївна

Керівник: к.е.н., доцент Остапенко Тетяна Геннадіївна

Консультанти з розділів:

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (_____)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ТМЛ Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 "Менеджмент"

ОПП "Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” _____ 201__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студентки

Дацюк Валентини Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління ефективністю операційної діяльності на ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

затверджена наказом ректора від "12 жовтня 2019 р., № 2429/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з 15.10.2019 р. до 26.12.2019р., з 02.12.2019р. до 10.02.2020р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ», нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: дослідити сутність та характеристика особливостей операційної діяльності підприємства; розглянути умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств; здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»; розробити та економічно обґрунтувати заходи, щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства;

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: (рис. – 2, табл. – 1, формули – 0);

Аналітико-дослідницький розділ: (рис.– 6, табл. – 19, формули – 0);

Проектно-рекомендаційний розділ: (рис. – 4, табл. – 11, формули – 0).

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	15.10.2019 – 22.10.2019	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»	22.10.2019- 29.10.2019	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	до 29.10.2019	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	до 01.12.2019	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 14.12.2019	виконано
6.	Визначення основних напрямків підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»	до 26.12.2019	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 12.12.2019	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 07.02.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до 20.02.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 28.02.2020	виконано

Студент _____ (Дацюк В.Г.)

Керівник дипломної роботи _____ (Остапенко Т.Г.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПОД – потенційна операційна діяльність;

ЦСП – цільові стратегічні показники;

НДР - науково-дослідні роботи;

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю;

НТП – науково-технічний прогрес;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

КЗ – кредиторська заборгованість;

ОА – оборотні активи.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню ефективності операційної діяльності на підприємстві, розробці пропозицій щодо удосконалення прийняття операційної діяльності та оцінці ефективності наведених пропозицій на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «ДІДЖИТАЛБІ».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено розкриттю сутності та характеристики особливостей операційної діяльності на підприємстві, охарактеризовано умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств та досліджено методи планування й оцінювання ефективності операційної діяльності.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної та господарської діяльності.

У третьому розділі вказані основні шляхи підвищення ефективності операційної діяльності, з огляду на які надані відповідні пропозиції та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: операційна діяльність підприємства, операційна система, ефективність, ефективність операційної діяльності, показники ефективності операційної діяльності, підвищення ефективності операційної діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	9
1.1. Сутність та характеристика особливостей операційної діяльності підприємства, які визначають характер формування прибутку.....	9
1.2. Умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств.....	16
1.3. Планування й оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства.....	28
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»	36
2.1. Оцінка господарської діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» в сучасних умовах	36
2.2. Функції та основні вимоги в оперативному управлінні підприємницької діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»	53
2.3. Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»	55
3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»	61
3.1. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»	61
3.2. Прогнозування ефективності процесу управління ефективністю операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ».....	65
3.3. Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»	70
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як одне з ключових в аспекті фінансово-економічної діяльності підприємства. Значної актуальності проблема набуває у кризових умовах в економіці, оскільки такі умови вимагають жорсткого підходу до скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі від виробництва за мінімальних капіталовкладень.

Сучасний етап розвитку економіки України обумовлює високі вимоги до оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання в цілому та в розрізі структурних підрозділів. Адже всі поточні операції та події в діяльності підприємств вимірюються, фіксуються, перетворюються в певні показники, які з часом стають основою для прийняття управлінських рішень, а отже, «фундаментом» майбутнього. Проблемним питання залишається необхідність вибору із великої кількості показників тих, які дійсно здатні сприяти (а не заважати) ефективному управлінню.

Велика частка збиткових підприємств в Україні свідчить про те, що питання управління ефективністю не втрачають актуальності, і керівники підприємств зацікавлені у розробці заходів, спрямованих на її розв'язання.

Функціонування будь-якого підприємства, незалежно від видів його діяльності та форм власності, в умовах ринку визначається його здатністю створювати необхідну і достатню величину доходу або прибутку. В даному аспекті аналіз прибутку займає провідне місце в системі комплексного економічного аналізу, оскільки за ним оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності підприємства та його ефективність, а дослідження цієї проблеми є дуже актуальним на сьогоднішній день.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» й формування напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Завданнями дипломної роботи є:

- дослідити сутність та характеристика особливостей операційної діяльності підприємства, які визначають характер формування прибутку
- проаналізувати умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств
- дослідити методи планування й оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства
- провести оцінку господарської діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» в сучасних умовах
- дослідити функції та основні вимоги в оперативному управлінні підприємницької діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»
- запропонувати напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективного функціонування механізму фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ».

Предметом дослідження є сукупність напрямів підвищення та забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства на основі удосконалення функціонування його організаційно-економічного механізму.

Методика дослідження. У дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз та ін.

Результати роботи були передані компанії ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» під час проходження практики та можуть бути практично використані компанією для підвищення ефективності її діяльності.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та характеристика особливостей операційної діяльності підприємства, які визначають характер формування прибутку

Операційна діяльність це основна діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є головною метою створення підприємства.

Характер операційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить.

Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності. Разом з тим, інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність для банків та інших фінансових інститутів [16].

Операційна діяльність підприємства характеризується наступними основними особливостями, які визначають характер формування прибутку:

1. Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування. Основний обсяг активів, що формуються на підприємстві, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність. Відповідно прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємства.
2. Операційна діяльність є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен суперечити розвитку операційної діяльності, а лише підтримувати її.

Відповідно й прибуток від інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності не повинен формуватися у збиток формування прибутку від операційної діяльності [16].

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним критерієм оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до можливості формування операційного прибутку на різних етапах життєвого циклу підприємства визначають цілі та задачі не лише політики управління прибутком, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства.
4. Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер. У порівнянні з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища. Це визначає регулярність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання підприємства.
5. Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна його діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку. При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку.
6. Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже інвестованим в неї, у той час як інвестування капіталу, що передбачається здійснити є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Інвестований в операційну діяльність капітал набуває форми операційних активів підприємства. Від складу цих активів, їх збалансованості, швидкості обороту та інших характеристик у значній мірі залежить здатність підприємства генерувати операційний прибуток. Тому

одним з найважливіших факторів успішного формування операційного прибутку підприємства є ефективне управління операційними активами підприємства.

7. У процесі операційної діяльності здійснюються значні затрати живої праці. Відповідно й здатність підприємства створювати операційний прибуток у значній мірі залежить від достатності трудових ресурсів, професійного та кваліфікаційного складу персоналу. Використання живої праці в значній мірі визначає специфіку операційних витрат, пов'язаних із стимулюванням персоналу, забезпеченням належних умов праці, формуванням особливих видів податкових платежів підприємства, що відображаються і на умовах формування його операційного прибутку.
8. Операційній діяльності притаманні, разом із загальними, і специфічні види ризиків (операційний ризик). Тому рівень операційного прибутку, який отримує підприємство при різноманітних альтернативних варіантах господарювання, повинен, у першу чергу, порівнюватися з рівнем операційного ризику [26].

Управління операційним прибутком охоплює велику кількість операцій, які виконуються на різних етапах руху грошових коштів, що надійшли від реалізації продукції, послуг, робіт, і забезпечують отримання чистого прибутку. У зв'язку з цим основною метою управління прибутком є оптимізація грошових надходжень та витрат, виявлення резервів та їх мобілізація.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності розраховується у декілька етапів[26].

На першому етапі визначається чистий дохід від реалізації продукції шляхом коригування доходів від реалізації на суму непрямих податків та інших вирахувань з доходу.

На другому етапі отриманий результат коригується на собівартість реалізованої продукції. В результаті розраховується валовий прибуток або збиток від реалізації продукції.

На третьому етапі валовий прибуток збільшується (зменшується) на суму іншого операційного прибутку (збитку), який отримується від реалізації інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій), операційної оренди активів, операційної курсової різниці, отримання штрафів, пені тощо.

Чистий прибуток підлягає розподілу залежно від цілей і завдань, які визначило саме підприємство. Механізм та пропорції розподілу прибутку значною мірою визначають інтереси учасників відтворюваного процесу і впливають на саму його ефективність. У зв'язку з цим конкретні форми і методи розподілу прибутку залежать від багатьох факторів. Це і форма власності, рівень технічного стану і розвитку підприємства, завдання оновлення асортименту, рівень прибутковості і фінансової стійкості, наявність кваліфікованого менеджменту та ін. [39].

Узагальнення та розвиток наявних підходів до розуміння поняття «управління ефективністю» дозволило нам виокремити такі його сутнісні характеристики:

- з позицій системного підходу це управління являє собою систему спеціальних принципів і методів, реалізація яких дозволяє вдосконалювати операційну діяльність підприємства [44];
- це процес покращення результатів операційної діяльності, що здійснюється на постійній і систематичній основі;
- це циклічний процес, що охоплює стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності [54];
- це процес, який в сучасних умовах ґрунтується на постійному навчанні організації;
- це система, що інтегрована в загальну систему менеджменту й узгоджена з її основними організаційними параметрами, потребує залучення широкого кола персоналу і може будуватись на основі проектного підходу;

- це поліфункціональний процес, що охоплює різні функціональні напрями управління, з огляду на те, що він передбачає управління усіма видами ресурсів, що використовуються в операційній діяльності; всіма бізнес-процесами операційної діяльності;
- це багаторівневий процес, що здійснюється за трьома контурами управління: стратегічним, поточним, оперативним;
- це процес, що передбачає узгодження економічних інтересів різних стейкхолдерів, формування та розвиток відносин з ними.

Таким чином, управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами.

З позицій системного підходу управління ефективністю операційної діяльності можна охарактеризувати таким чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика елементів системи управління ефективністю операційної діяльності

Елементи системи	Характеристика елементів
1	2
принципи управління	• науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
мета управління	підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства
Задачі управління	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення ефективності використання операційного персоналу; • підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних); • підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності; • оптимізація операційних витрат підприємства; • максимізація операційного прибутку при заданому рівні операційного ризику; • оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності; • максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства; • підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку; • підвищення якості продукції та послуг

1	2
рівні управління	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічний; • поточний; • оперативний
об'єкти управління	<ul style="list-style-type: none"> • рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності
Суб'єкти управління	<ul style="list-style-type: none"> • власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу (стратегічний рівень управління); економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями (поточний рівень управління); мерчандайзер, адміністратор торгового залу (оперативний рівень)

Джерело: сформовано автором на основі [55]

Управління ефективністю операційної діяльності ґрунтується на принципах: науковості, який передбачає застосування науково обґрунтованих методів управління; динамічності, тобто постійне врахування змін зовнішнього середовища функціонування підприємства в процесі прийняття рішень; системності, що передбачає усвідомлення цілісності та взаємопов'язаності окремих елементів підприємства, взаємопов'язаності та обумовленості рішень щодо операційної діяльності; економічності, що потребує забезпечення більшого ефекту від реалізації рішення порівняно з витратами на їх реалізацію; синергії – врахування можливості одержання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності, рішень щодо її розвитку та вдосконалення; орієнтації на стадію життєвого циклу, який полягає у можливості і необхідності диференціації цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу (СЖЦ) підприємства.

Мета управління ефективністю операційної діяльності підприємства підпорядковується його цільовій функції – максимізації вартості підприємства. З огляду на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами операційної діяльності, можна визначити локальну мету управління ефективністю операційної діяльності – підвищення (максимізацію) її рівня, що проявляється у зростанні показника скоригованого операційного прибутку до

відшкодування фінансових витрат та амортизації (СОПФА). Зазначений показник оцінюється за таким алгоритмом (1).

$$\text{СОПФА} = \text{ОП} \cdot (1 - \text{Сп}) + \text{А}, \quad (1)$$

де ОП – операційний прибуток (фінансовий результат від операційної діяльності у ф.№ 2);

Сп – ставка податку на прибуток;

А – амортизація необоротних активів.

Мета управління ефективністю операційною діяльністю обумовлює задачі та об'єкти управління, деталізація яких здійснена на основі дослідження процесу створення цінності на підприємстві (рис. 1.1).

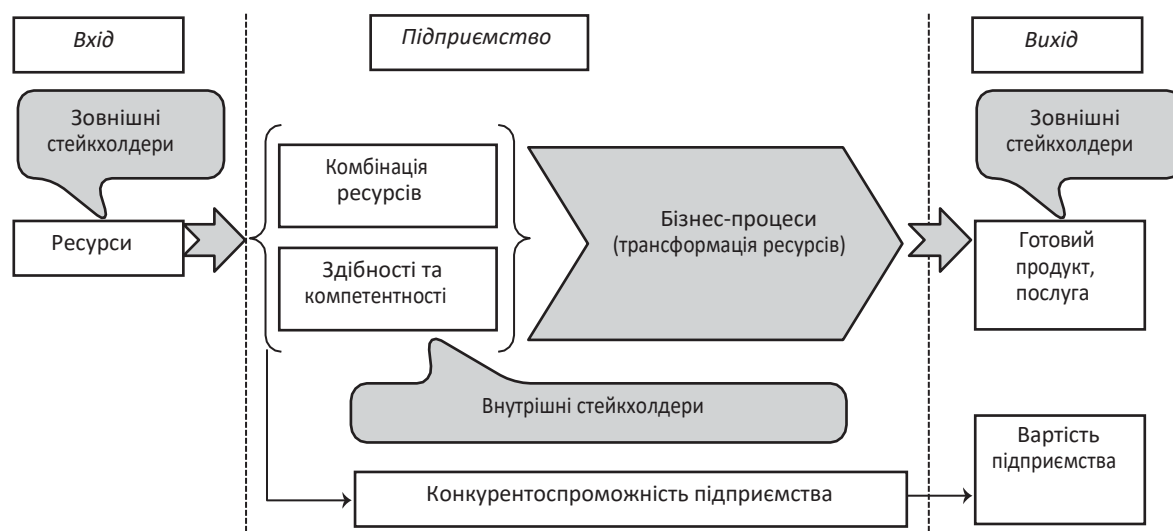


Рис. 1.1. Процес і фактори формування цінності підприємства
Джерело: [42]

Так, рис. 1.1 дозволяє прослідкувати основні фактори формування цінності підприємства, а саме: вміння взаємодіяти з різними стейкхолдерами (зовнішніми та внутрішніми), формувати унікальні комбінації ресурсів, здібності та компетентності, які визначатимуть конкурентні переваги підприємства. Ефективна бізнес-модель і бізнес-процеси підприємства обумовлюють якість готових продуктів, товарів, послуг підприємства, тобто визначають цінність

підприємства для споживачів, що також суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкову вартість. Таким чином, важливими об'єктами управління ефективністю операційної діяльності виступають потенціал операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства; якість продукції; ресурси підприємства; результати операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами. Відповідно до них визначено і функціональні напрями управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Кожен суб'єкт господарювання самостійно вирішує питання щодо встановлення пропорцій розподілу чистого прибутку. З боку держави передбачено регулювання ' процесу створення резервного фонду, а також певні стимули використання чистого прибутку на цілі технічного розвитку, поповнення оборотного капіталу та утримання об'єктів соціальної сфери. Можливі напрями розподілу чистого прибутку представлені нарис. 2.3.

Для перспективного розвитку підприємства першочергове значення має пропорція розподілу чистого прибутку на споживання і накопичення. У межах фонду споживання важливе значення для інвестиційної привабливості підприємства має пропорція його розподілу на фонд виплати дивідендів та інші фонди споживання [69].

1.2. Умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств

Питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як ключове в аспекті конкурентоспроможності бізнесу. Особливої актуальності проблема набуває за кризових умов в економіці, оскільки такі умови вимагають жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивної системи за мінімальних капіталовкладень. Необхідною умовою її вирішення є

удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів їх реалізації.

Певну проблему даного напрямку досліджень становить відсутність єдиного підходу у формуванні системи показників ефективності операційної діяльності підприємства. Це обумовлює складність вибору шляхів оптимізації та, відповідно, підвищення продуктивності (ефективності) функціонування операційної системи підприємства.

Кожна автономна самоврядна економічна організація, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари та послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їх якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності [68].

У результаті зростання ефективності основної (виробничої, комерційної, сервісної тощо) діяльності підприємства отримують можливість скорочувати витрати, і, як наслідок, генерувати більші прибутки. Ефективна операційна діяльність підприємства сприяє задоволенню інтересів усіх зацікавлених груп економічних суб'єктів: власників бізнесу, персоналу, держави, споживачів.

Оскільки поняття ефективності функціонування соціально-економічних систем є надзвичайно масштабним і неоднозначним, уявлення економістів про його змістове наповнення дещо різняться.

Так, Пітер Ф. Друкер вказав на необхідність розмежування двох фундаментальних категорій «результативність», з якою пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», та «ефективність», під якою розумів відповідь на запитання «як правильно робити дії (речі)?» [22].

П. Хейне висловлює думку, що ефективність — це позитивний чинник, який найпоспідовніше підноситься економістами. Ефективність (effectiveness) і економічність (efficiency) — майже синоніми. Обидва терміни характеризують

«результативність» (resulting quality) використання засобів для досягнення цілей [90].

О. І. Олексюк пояснює поняття ефективності наступним чином: «як категорія виражає собою дійсну сукупність властивостей і параметрів підприємства, які виражають якість його роботи, економічність витрачання ресурсів, раціональність організації технології виготовлення продукції, повноту використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці тощо. Усі ці характеристики підприємства виявляються у процесі його функціонування у певному проміжку часу (одні з характеристик швидше, інші повільніше)» [93].

На наш погляд, заслуговує особливої уваги трактування ефективності функціонування соціально-економічних систем В. Яніком і Д. Скоттом Сінком, які розглядають ефективність з точки зору реалізації цілей підприємства, а також зусиль, що вкладені в їх досягнення. Ефективність пов'язана з економічністю дій. У процесі господарювання важливим є ощадливе використання ресурсів, кількість яких є обмеженою. Важливим є не тільки досягнення поставлених цілей, але й те, скільки витрачено на це ресурсів.

На основі результатів аналізу тлумачень поняття різними науковцями та економістами, можливо виділити наступні характерні ознаки ефективності: 1) раціональність (економність) витрачання ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу; 2) нерозривний зв'язок із результативністю, яка характеризує результати діяльності в абсолютних показниках; 3) відносне значення ефективності, що має місце в процесі порівняння результатів або встановлених цільових параметрів і ресурсів витрачених на досягнення результатів діяльності соціально-економічної системи. Якщо перенести дані ознаки на основну діяльність підприємства, можна визначити ефективність операційної діяльності підприємства як міри економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально-економічні результати основної (операційної) діяльності та/або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства.

Зі змісту дефініції випливає наступне бачення системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства (установи, організації), сформульованої у вигляді циклічної моделі (рис. 1.2), яка потенційно може бути використана будь-яким суб'єктом господарювання.



Рис. 1.2. Циклічна модель управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Джерело: [26]

Вихідною точкою даної моделі є ідентифікація суб'єктом управління потреби у підвищенні ефективності функціонування операційної системи підприємства.

Першим важливим кроком в процесі підвищення ефективності операційної діяльності є вимірювання значень показників ефективності, що характеризують поточний стан функціонування операційної системи підприємства (установи, організації). У результаті аналізу публікацій, було зафіксовано відсутність єдиного підходу до формування переліку показників ефективності операційної діяльності, який найґрунтовніше характеризував основні параметри ефективності операційної системи підприємства.

Наступним етапом є планування та здійснення заходів з підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Основною проблемою в процесі пошуку можливих напрямків оптимізації процесу функціонування операційної системи підприємства є складність її структури та компонентного наповнення, що забезпечує складність формалізації та оптимізації основних процесів, не втративши при цьому суттєвих характеристик і взаємозв'язків, які забезпечують нормальний режим функціонування підприємства.

Серед основних шляхів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства можна виділити три, спрямованих на підвищення вище згаданих показників: *організаційний, техніко-технологічний і ресурсний* (адаптовано та доповнено за [26]).

У межах *організаційного напрямку* здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві, шляхом ідентифікації та реструктуризації (або оптимізації) неефективних операційних процесів, які не створюють цінності для зовнішнього та/або внутрішнього споживача. У результаті таких заходів підприємство отримує можливість використати потенційні резерви підвищення продуктивності праці (внаслідок скорочення процесів операційного циклу у часі), скорочення виробничих та управлінських витрат, що в результаті кумулятивного ефекту

відкриє можливості для підвищення ефективності операційної діяльності даного підприємства.

У межах *техніко-технологічного напрямку* основним є вирішення проблеми технологічного переоснащення та модернізації, забезпечення максимально можливого рівня відповідності основних технологічних параметрів виробничого устаткування сучасним зразкам. Даний напрямок є особливо актуальним для українських підприємств. Дана проблема є комплексною і має дві складові: матеріальний і нематеріальний. Перша з них — удосконалення технічної бази (основних виробничих фондів підприємства). Друга — організаційно-правові проблеми. Подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології та придбання більш продуктивного устаткування, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має відповідати практиці функціонування найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі. Асиміляція має відбуватись на основі проведення комплексу бенчмаркінгу.

Ресурсний напрямок передбачає здійснення комплексу заходів з підвищення ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та трудових ресурсів підприємства. Як приклад аналізу та здійснення заходів у межах ресурсного напрямку, пропонуємо розглянути ефективність використання оборотних фондів, для яких найважливішим показником є швидкість їх обороту, а отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі: зменшення обсягів незавершеного виробництва; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів; прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності); зменшення обсягів дебіторської заборгованості тощо. За таких умов підприємство отримує можливість для відносної економії оборотних коштів, вивільнену частку яких можливо інвестувати та отримувати додаткові грошові надходження та інші явні та неявні вигоди за операційних період.

Невід'ємною складовою ресурсного напрямку підвищення ефективності операційної діяльності підприємства є раціоналізація використання матеріальних ресурсів, яка передбачає здійснення комплексу заходів, серед яких основними є: забезпечення обґрунтованого нормування витрат сировини та матеріалів; аналіз основних причини втрат і нераціонального використання ресурсів організації; забезпечення технології використання вторинних ресурсів; впровадження системи заохочення за економію сировини, енергії і матеріалів; також важливо з акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів для основних виробничих процесів підприємства.

На зміну ефективності діяльності підприємств впливають дві групи факторів: внутрішні і зовнішні [82]:

– внутрішні: основні (обсяг продажу, собівартість продукції, структура продукції і витрат, величина амортизаційних відрахувань, ціна продукції і матеріалів, обсяг і якість ресурсів, рівень організації і культури виробництва, координація); неосновні (цінові порушення, порушення умов праці, зниження якості, організаційні порушення, які призводять до штрафних і економічних санкцій, інші порушення, які пов'язані з господарською дисципліною);

– зовнішні (соціально-економічні умови, ціна на виробничі ресурси, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, транспортні умови, природні умови та інші).

При цьому, внутрішні фактори поділяють на основні та неосновні.

Головною метою управління ефективністю діяльності є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді.

Враховуючи цю головну мету, варто зазначити, що система управління ефективністю діяльності підприємства покликана вирішувати наступні завдання [96]:

1. Забезпечення максимізації розміру ефекту при відповідному ресурсному потенціалі підприємства і ринковій кон'юнктурі. Це завдання реалізується

шляхом оптимізації складу ресурсів і забезпечення їх ефективного використання. Основними природними обмежувачами розміру ефекту виступають максимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу та кон'юнктура товарного й фінансового ринків, що склалася на даний момент.

2. Забезпечення оптимального співвідношення між рівнем ефекту і допустимим рівнем ризику. Між цими двома показниками існує прямо пропорційний зв'язок. З урахуванням відношення менеджерів до господарських ризиків формується допустимий рівень останніх, що визначає агресивну, помірну (компромісну) чи консервативну політику здійснення тих чи інших видів діяльності або проведення окремих господарських операцій. Зважаючи на заданий рівень ризику, у процесі управління повинен бути максимізований рівень ефекту.

3. Забезпечення високої якості ефекту. У процесі формування ефекту діяльності підприємства повинні бути насамперед реалізовані резерви його зростання за рахунок операційної діяльності, що забезпечує основу перспективного розвитку підприємства. У межах операційної діяльності основну увагу необхідно приділити забезпеченню зростання ефекту за рахунок збільшення обсягів основної діяльності та освоєння нових перспектив.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства. Цей рівень за умови успішної діяльності повинен бути не нижче середньої норми прибутковості на ринку капіталу, при необхідності відшкодовувати підвищений підприємницький ризик, пов'язаний зі специфікою діяльності підприємства, а також інфляційні втрати.

5. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства у майбутньому періоді. Оскільки прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів системи, його розмір визначає потенційну можливість створення фондів, що забезпечують її майбутній розвиток.

6. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання покликане забезпечувати максимізацію добробуту власників у перспективі. Темп зростання ринкової вартості значною мірою визначається рівнем капіталізації прибутку, отриманого підприємством у звітному періоді. Кожне підприємство, враховуючи умови і завдання господарської діяльності, саме визначає перелік критеріїв оптимізації розподілу прибутку на його капіталізовану та споживчу частини.

7. Забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутках. Програми участі персоналу в прибутках мають гармонізувати інтереси власників підприємства та його найманих працівників, а також, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з іншого – забезпечувати досить прийнятний рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах повністю забезпечити не в змозі.

Вищезазначені основні завдання управління ефективністю тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них характеризуються різною направленістю. Тому в процесі управління ефективністю діяльності підприємства окремі завдання повинні бути оптимізовані.

Обґрунтування мети, завдань управління ефективністю, а також змісту окремих етапів процесу управління ефективністю має спиратися на процесний підхід до управління [41].

Куценко А.В. [38] пропонує розглядати управління ефективністю діяльності як систему, яка складається з ряду підсистем (напрямів), відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства.

Як систему управління ефективністю діяльності досліджували такі вчені, як Б. Бінкін та В. Черняк [92]. Ними було розроблено шість напрямів управління ефективністю діяльності для підприємств виробничої сфери.

Перша підсистема управління ефективністю діяльності, за Б. Бінкіним та В. Черняком, покликана забезпечити виробництво і поставки продукції в заданих обсягах, асортименті, якості, в строки, що встановлені планами виробництва,

договорами, замовленнями при мінімальному циклі та мінімальних витратах виробництва. Об'єктом управління цієї підсистеми є процеси виробництва продукції і процеси її постачання. Управління в даній підсистемі здійснюється шляхом реалізації спеціальних функцій.

Друга підсистема має на меті перманентно забезпечувати споживачів продукцією, якість якої задовольняла б їх потреби і відповідно систематично підвищувати у зв'язку з цим ефективність виробництва. Мета другої підсистеми деталізується за стадіями життєвого циклу продукції і конкретизується залежно від участі підприємства в здійсненні процесів життєвого циклу продукції.

Об'єктами управління в цій підсистемі є технічний рівень і якість продукції в цілому, процеси їх формування на стадії дослідження і проектування, забезпечення якості в процесі виробництва, збереження в процесі обігу, повноцінного використання та оновлення в процесі споживання (експлуатації). Якість продукції забезпечується якістю праці, засобів технологічного оснащення та технологічних процесів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів і якістю технічної документації.

Об'єктами управління в третій підсистемі є залучені ресурси, процеси виробничої, господарської та управлінської діяльності щодо їх використання.

У цій підсистемі Б. Бінкін та В. Черняк виділяють такі блоки: трудові ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, сукупність ресурсів. Кожен із блоків характеризується наявністю, станом ресурсів і процесами їх руху. Наявність і стан ресурсів визначаються обсягом ресурсів (кількісними характеристиками) та їх структурою (якісними характеристиками) [92].

Процеси руху ресурсів включають формування ресурсів (залучення у виробництво), використання ресурсів (в основному виробництві, а також у виробництві, що забезпечує і обслуговує), відновлення або відтворення ресурсів, вибуття і вивільнення ресурсів або утилізацію відходів виробництва.

Основна мета підсистеми «управління ресурсами» полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів різними шляхами, наприклад, за рахунок

підвищення продуктивності праці, скорочення виробничого циклу, забезпечення необхідного рівня якості ресурсів та ін. Оцінка впливу заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів визначається показниками ефективного використання кожного виду ресурсів, а також показників ефективного використання сукупності ресурсів.

Об'єктом управління четвертої підсистеми – розвиток виробництва – є процеси підвищення науково-технічного й організаційного рівня виробництва підприємства, виробничих потужностей та ефективності освоєння капітальних вкладень. Управління розвитком виробництва здійснюється за двома напрямками: управління науково-технічним розвитком виробництва й управління капітальним будівництвом у межах компетенції підприємства.

Метою підсистеми «управління науково-технічним розвитком виробництва» є удосконалення виробничо-технічної бази підприємства відповідно до сучасних досягнень науки, техніки, технології і організації виробництва, що забезпечує введення в дію основних фондів, виробничих потужностей та об'єктів. Науково-технічний розвиток виробництва підприємства має бути спрямований на підвищення продуктивності праці, якості продукції, що виробляється, на економію всіх видів ресурсів.

Мета підсистеми «управління капітальним будівництвом» полягає у забезпеченні підвищення ефективності капітальних вкладень і якості капітального будівництва, своєчасного введення в дію основних фондів, виробничих потужностей та об'єктів. Капітальне будівництво здійснюється двома способами: підрядним – роботи проводять підрядні будівельно-монтажні організації та господарським – роботи проводить підприємство.

Метою п'ятої підсистеми – «управління соціальним розвитком персоналу» – є підвищення ступеня задоволеності працею, задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу, покращення умов праці, побуту та відпочинку, підвищення соціальної активності кожного працівника.

Шоста складова – «управління охороною навколишнього середовища». Об'єктами управління в цій підсистемі є: діяльність підрозділів із використання, оновлення і відтворення природних ресурсів; етапи розробки та виготовлення продукції, на яких визначаються екологічні та гігієнічні властивості продукції; всі технологічні етапи виробництва, які передбачають вихід сировинних, супутніх, побічних, основних продуктів і вторинних матеріалів, що забруднюють і шкодять навколишньому середовищу; та засоби охорони навколишнього середовища.

Метою підсистеми «управління охороною навколишнього середовища підприємства» є забезпечення виконання норм і вимог, що обмежують шкідливий вплив процесів виробництва на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів, їх оновлення і відтворення.

Зазначена класифікація підсистем управління ефективністю виробництва може бути покладена в основу управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства, тому що процес виробництва – це не лише виробництво матеріальної продукції, а й надання послуг, вироблення рішень, ідей тощо [9].

Критерієм ефективності при системному підході до управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи відповідати викликам екзогенних факторів та адаптація до них. Отже, управління відіграє дуже важливу роль необхідного фактора і рушійної сили на мікро- і макрорівнях [9].

Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості складних елементів, а досягти успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильних обраних методів управління, програми мотивацій, механізму управління ефективністю діяльності підприємства, вивчення якого є наступним кроком даного дослідження.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку виникає потреба у розробленні стратегії управління

підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та управління ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно здійснювати відповідно до спеціально розробленої політики, при цьому важливе значення необхідно слід звернути увагу на визначення пріоритетного напрямку використання ефективності діяльності підприємств – тезаврації коштів, що сприятиме подальшому його розвитку та покращенню і підвищенню ринкової привабливості підприємств.

1.3. Планування й оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Дотримання вимог збалансованості та пропорційності відтворю вального процесу є однією з найважливіших умов удосконалення методичного й організаційного забезпечення планового процесу в сфері операційної діяльності на засадах розширення використовуваного інструментарію планування, результати якого мають задовольняти потреби та запити широкого кола його учасників. Стадія споживання є водночас завершенням певної послідовності відтворювального процесу та початком нового циклу, що стає відбиттям динамічного аспекту функціонування та розвитку продуктивних сил підприємства.

У цілому планування є процесом, в результаті якого стратегія підприємства, що виступає засобом формалізації стратегічних цілей та орієнтирів зацікавлених груп учасників підприємства, перетворюється на послідовність конкретних дій з її реалізації. Планова діяльність включає: виявлення перспектив розвитку зовнішнього оточення підприємства; формування цілей та вірогідних стратегій на встановлений період часу; визначення первинних поточних завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації.

Планування пов'язане також з рішенням завдань ресурсного забезпечення виробництва, необхідного для досягнення конкретних цілей в

кількісному вираженні впродовж певного проміжку часу. Крім того, призначення планування як функції управління полягає в прагненні (за можливістю) завчасно врахувати вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства з тим, щоб якнайкраще організувати виробничий процес і забезпечити сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства. Під час ухвалення управлінських рішень планування стає засобом подолання невизначеності в чотирьох основних областях, що визначають ефективність роботи підприємства – таких, як: організаційно-економічна структура, стан внутрішнього середовища підприємства; поточний економічний стан, результати й умови господарської діяльності; пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку; методи та шляхи досягнення поставлених цілей [69].

Методи планування операційної діяльності як складова частина методологічних засад і методичного забезпечення планового процесу є сукупністю прийомів і способів, за допомогою яких забезпечується розроблення планових документів і обґрунтування показників планів. У процесі планової роботи доцільним є поєднання різних методів планування в їх взаємоув'язці і взаємодоповненні. Встановлення раціонального співвідношення між використанням різних методів залежить від тривалості планових періодів, цілей і завдань, що стоять перед економікою, досвіду та кваліфікації працівників (табл. 1.2). Крім того, вибір методів планування для вирішення певного роду практичних завдань в значній мірі залежить від використовуваних на підприємствах способів організації виробництва, форм спеціалізації виробничих підрозді окремої операції або виду робіт; предметному – на випуск окремого виду продукції або її складової частини; змішаному – за предметно-технологічним принципом).

Таблиця 1.2

Характеристика методів планування операційної діяльності підприємства

Метод планування	Характеристика методу	Переваги використання	Обмеження використання
1	2	3	4
Нормативний	Базується на використанні системи норм і нормативів	Можливість встановлення функціональних зв'язків між витратами та результатами. Об'єктивність визначення планових показників	Ретроспективний характер визначення норм. Небезпека зниження мотивації персоналу
Технікоекон омічних розрахунків	Обґрунтування показників плану на основі затвердженого алгоритму	Стабільний характер інформаційної бази планування. Забезпечення спадкоємності й узгодженості планів. Точність розрахунків	Ретроспективний характер. Недостатній рівень гнучкості й адаптивності планових документів. Обмеженість сфери використання
Балансовий	Планомірне узгодження та взаємоув'язування процесів виробництва та споживання благ	Забезпечення оптимальності розподілу ресурсів і формування виробничої програми. Можливість узгодження потоків різної матеріальної природи. Високий рівень формалізації	Значна трудоємність підготовки. Недостатній рівень гнучкості й адаптивності планових документів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Програмно-цільовий	Відбір цілей розвитку для підготовки окремих планів дій щодо їх досягнення	Можливість узгодження цілей, урахування конкретних умов реалізації планів. Забезпечення адресного характеру інвестицій. Можливість створення диференційованої системи мотивації персоналу	Небезпека фрагментарності процесу формування системи планів. Імовірність порушення збалансованості розвитку підприємства
Мережевий	Узгодження параметрів виконання комплексу робіт на основі графоаналітичної оптимізації	Можливість широкого використання у розробленні перспективних планів і проектуванні організаційних моделей, в сфері інвестиційного планування. Високий рівень формалізації	Обмеженість використання в комплексному плануванні діяльності підприємства
Бюджетний	Фінансова інтерпретація параметрів діяльності структурних підрозділів та підприємства	Забезпечення оптимальності розподілу ресурсів і формування виробничої програми. Створення дієвої системи мотивації. Можливість узгодження потоків різної матеріальної природи	Висока трудоемність розрахунків. Необхідність формування спеціальної інформаційної бази та системи моніторингу
Індикативний	Використання нормативів індикаторів у плануванні якісних параметрів плану	Гнучкий характер системи формування планів. Широкі можливості для створення дієвої системи мотивації персоналу до самоорганізації	Недостатньо чіткий характер визначення індикаторів. Необхідність формування складної системи моніторингу
Моделювання (економікоматематичне, імітаційне, агентне, системна динаміка тощо)	Побудова моделі об'єкта на основі визначення та формалізації існуючих залежностей	Висока точність розрахунків планових показників. Значні можливості для оптимізації планів, розроблення альтернативних сценаріїв	Високий рівень трудоемності розрахунків. Високі вимоги щодо інформаційної бази планування

1	2	3	4
Експертне оцінювання	Узагальнення думок експертів	Можливість використання в умовах високого рівня невизначеності змін середовища господарювання, за умови обмеженості точних даних про стан об'єкта	Небезпека надмірної суб'єктивності в процесі оцінювання. Труднощі під час підбору експертів. Недостатній рівень формалізації

(узагальнено за [25; 39; 41; 54; 61; 82; 85; 110; 162])

Основними чинниками розвитку методичної бази планування в умовах використання такого роду виробничих структур є такі: забезпечення мобільності й адаптивності структури до нововведень і нової продукції; оптимізація кількості та розмірів виробничих підрозділів; забезпечення раціонального співвідношення між основними, допоміжними й обслуговуючими підрозділами; забезпечення відповідності структури до принципу пропорційності за виробничою потужністю, прогресивністю технологічних процесів; забезпечення відповідності структури до принципу прямоточності технологічних процесів; забезпечення відповідності рівня якості процесів в структурі рівню якості "входу".

Планування операційної діяльності, таким чином, стає безперервним процесом вибору підприємством нових шляхів узгодженої роботи, визначення можливостей навколишнього середовища та потреб в певних ресурсах, аналізу сильних і слабких сторін підприємства, передбачення появи нових умов або чинників, розроблення методів подальшого контролю за всіма процесами підприємства та стимулювання трудової активності робітників тощо. Крім того, прискорення процесів економічних, соціальних, технологічних та інших змін середовища господарювання закономірно визначає необхідність ретельного урахування такого роду трансформацій не тільки в ході розрахунку планових показників (дотримання вимог гнучкості та багатоальтернативності системи планів), але й в сфері відповідного перетворення парадигми організації планового процесу. Ключовим елементом такого роду перетворення виступає

необхідність надзвичайного посилення уваги щодо навчання (розширення доступу до ключових компетентностей, які визначають конкурентні переваги даного суб'єкта господарювання) й адаптації підприємства. Р. Акофф зазначає з цього приводу, що жодна проблема розв'язана надовго, оскільки вирішення однієї проблеми створює нові (і часто – більш важкі) проблеми. Це надзвичайно ускладнює не тільки розроблення планів, але й утруднює навіть цілепокладання.

Для удосконалення методології та методичного забезпечення планового процесу за таких умов продуктивним здається використання концепцій урахування міри визначеності в процесі формування системи планування, розробленої І. Ансоффом, та ідеологічної орієнтації в плановій діяльності, запропонованої Р. Акоффом. У першому випадку для формування системи планування пропонується зосередити увагу на врахуванні впливу параметрів невизначеності. Зокрема, щодо детермінованих систем (діють в умовах високого рівня передбачуваності майбутнього) передбачається необхідність зосередження планового процесу на рівні структурних підрозділів, а для ймовірнісних систем необхідним вважається застосування більш складного підходу, орієнтованого на інтеграцію та спільне використання різних методів і підходів.

Інтерактивна концепція планування виходить з необхідності проектування бажаного майбутнього та дослідження шляхів його побудови (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види планування та сфера їх застосування на підприємстві
Джерело [80]

Порівнюючи різні ідеологічні підходи, визначені в рамках даної концепції, можна зробити висновок, що прихильники інактивного підходу (інактивісти) намагаються утриматися у фіксованому положенні в потоці змін; реактивісти – здійснювати спротив проти нього; преактивісти – використовувати можливості, що виникають в ході змін; інтерактивісти ж прагнуть контролювати потік трансформацій. Як і преактивісти, у вирішенні проблем прихильники інтерактивного підходу (інтерактивісти) покладаються більше на експеримент, ніж на накопичений досвід. Проте під час виявлення проблем, що вимагають вирішення, інтерактивісти, як і реактивісти, надають перевагу історичному досвіду, а не експерименту. Інтерактивне планування більше уваги приділяє підвищенню результативності з часом, ніж тому, наскільки оптимальним буде зроблений в конкретний момент часу в конкретних умовах вибір. Отже, мета інтерактивного планування полягає в максимізації здібностей до навчання, адаптації та розвитку [80].

Реалізація інтерактивного підходу до планування спирається на три основні принципи: принцип участі, принцип безперервності та принцип холізму. Особливу роль в організації планування відіграє необхідність

дотримання принципу участі, змістовність якого полягає в тому, що найважливішим продуктом планування є не план, а сам процес планування. Так, в інтерактивному підході до планування плани не укладаються внутрішніми або зовнішніми плановими підрозділами з подальшим наданням керівництву для затвердження, а навпаки – керівники мають бути безпосередньо залучені до процесу планування (рис. Д.1 додатка Д). Водночас необхідною вимогою для вирішення питань удосконалення системи планування на підприємстві насамперед виступає наявність і сформованість необхідного інструментального забезпечення планового процесу, адаптованого до конкретних завдань та умов роботи підприємства, а також здатність персоналу до використання даного інструментарію розв'язання практичних проблем, які виникають на різних етапах формування системи планів, обґрунтування значень планових показників, реалізації планів і забезпечення ефективного контролю за їх виконанням.

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

2.1. Оцінка господарської діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» в сучасних умовах

ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» було створено 2015 року з метою здійснення підприємницької діяльності щодо впровадження нових прогресивних технологій, форм організації роздрібної та оптової торгівлі товарами народного споживання, комісійної торгівлі, посередницької діяльності, покращення використання природних та інтелектуальних ресурсів, сприяння підвищенню рівня вітчизняного телебачення, максимальне і якісне заповнення ефіру, здійснення експортно-імпорتنих операцій, фінансової діяльності, операцій з фондовими цінностями з метою вирішення економічних та соціальних проблем і одержання відповідного прибутку для задоволення потреб учасників та працівників товариства. Діяльність товариства здійснюється на підставі чинного законодавства України, Статуту та Установчого договору.

Основні завдання агентства - організація рекламних послуг, постановка рекламної справи на сучасному рівні, поліпшення дизайну реклами, проведення рекламних кампаній [65].

Вирішення цих завдань допомагає досягти основних цілей, поставлених перед агентством в період його утворення. Це ефективна діяльність рекламного агентства, що приносить достатній прибуток для існування та розвитку, яка досягається шляхом завоювання певної частки ринку на початковому етапі з подальшим його розширенням. Для цього агентство на початковому етапі мало на меті пошук своїх клієнтів, створення образу фірми і закріплення в рекламному бізнесі. Після цього агентство збиралося розширюватися, завойовуючи все більше місцевий ринок реклами, досягаючи цього шляхом диверсифікації своєї діяльності в усіх напрямках.

Прибуток ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняльних до них

витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» сплачуються проценти по кредитах банків та по облігаціях, а також сплачуються передбачені законодавством України податки та інші види платежу до бюджету. Чистий прибуток одержаний після зазначених розрахунків, залишається в розпорядженні ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ».

Контроль за діяльністю дирекції здійснює ревізійна комісія, яка утворюється зборами учасників товариства з їх числа чи їх представників в кількості 3 чоловік.

Підприємство веде бухгалтерський облік і здійснює статистичну звітність, а також несе відповідальність за стан обліку і звітності в порядку, встановленому чинними на території України законодавчими нормативними актами.

На даний момент рекламне агентство «ДІДЖИТАЛБІ» пройшло етап становлення, тепер воно проводить політику завоювання ринку шляхом надання своїм клієнтам всього спектру рекламної продукції, виробленої за світовими стандартами.

Основні види діяльності. Для досягнення поставлених цілей рекламне агентство виконує наступні види діяльності, не заборонені її статутом:

Рекламна діяльність;

Створення концепції рекламних кампаній;

Розробка і виготовлення ескізів та макетів для реклами;

Розробка, виготовлення і реалізація рекламної та довідкової інформації;

Художньо-оформлювальні роботи фірмового стилю установ, громадських організацій;

Здійснення дизайнерських розробок;

Виконуючи всі перераховані вище види діяльності, рекламне агентство досягає поставлених цілей [65].

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» за 2017-2019 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності
ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» за 2017-2019 роки

№ по р	Показники	Рік			Відносне відхилення, %		
		2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2019-2017
1.	Чистий дохід від надання послуг, тис. грн	207730,2	183680,1	374990,5	-11,6%	104,2%	80,5%
2.	Собівартість послуг, тис. грн.	147510,8	138240,6	231250	-6,3%	67,3%	56,8%
3.	Фонд оплати праці тис. грн	39580,2	61000,2	82000,3	54,1%	34,4%	107,2%
4.	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	114890,8	135430,4	191620,9	17,9%	41,5%	66,8%
5.	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	149130,6	170740,7	252760,5	14,5%	48,0%	69,5%
6.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	26610	14460,2	85770,4	-45,7%	493,1%	222,3%

Джерело: Сформовано автором на основі документів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Проаналізувавши чистий дохід від надання послуг бачимо, що він зростає у 2019 році і сягає найвищого результату у 2019 році. Це пояснюється тим, що підприємство збільшило обсяги надання послуг за відповідним напрямком діяльності (рис. 2.1).

Собівартість послуг мала найменший показник у 2018 році – 138240,6 тис. грн., а найбільший у 2019 році – 231250 тис. грн. Це пояснюється фактичним збільшенням об'ємів діяльності компанії.

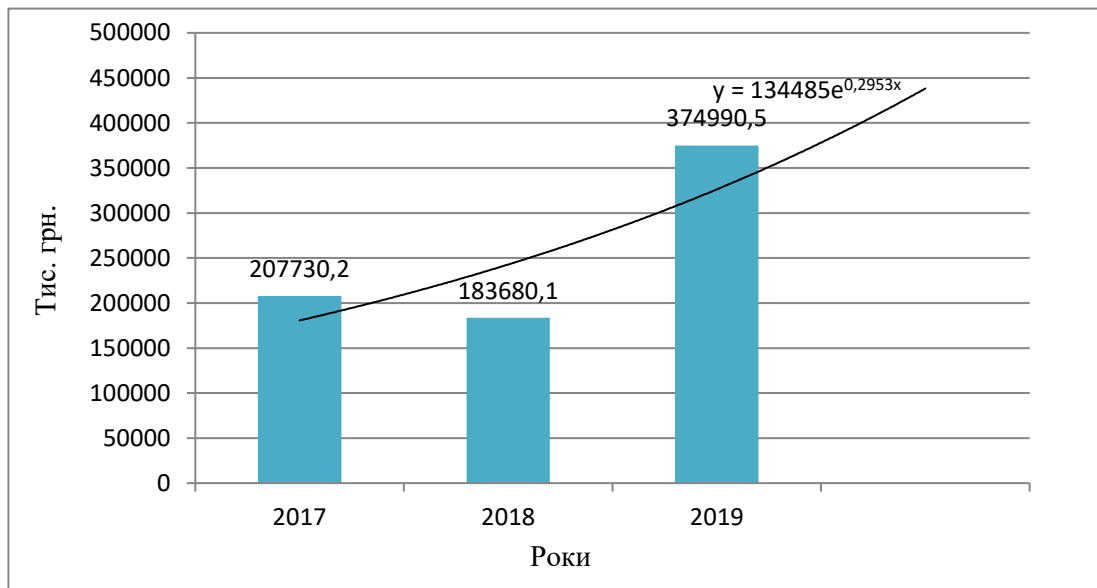


Рис. 2.1 Динаміка чистого доходу від робіт, надання послуг
ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» за 2017-2019 роки

Джерело: Сформовано автором на основі даних табл. 2.1.

Собівартість реалізованих послуг має динаміку аналогічну чистому доходу, тобто зменшення показника у 2018 році та зростання з 2019 року, з відносним відхиленням: 6,29 % за 2017-2018 роки, 67,27% за 2018-2019 роки, 75,86%.

Аналізуючи показники праці слід зробити наступні висновки:

Фонд оплати праці зріс з 39580,2 тис. грн. (2017 р.) до 80200,0 тис. грн. (2019 р.), темп приросту складає 107,17%. Зростання фонду оплати праці спричинене в першу чергу зростанням середньомісячної заробітної плати.

Власний капітал також має тенденцію до зростання, що свідчить про здатність підприємства формувати і ефективно розподіляти прибуток, уміння підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел.

За період 2017-2019 років вартість власного капіталу зросла майже в 2 рази та становила у 2019 році 191620,9 тис. грн. (рис. 2.2).

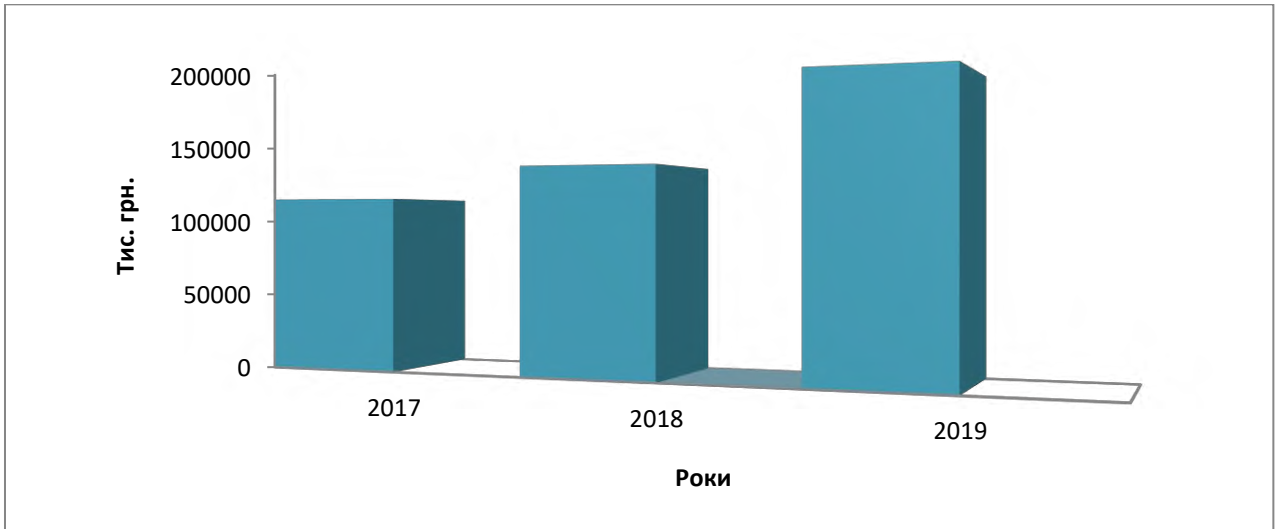


Рис. 2.2 Динаміка середньорічної вартості власного капіталу ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» за 2017-2019 роки.

Джерело: Сформовано автором на основі даних табл. 2.1.

Середньорічна вартість активів у 2019 році склала 252760,5 тис. грн. проти 149130,6 тис. грн. у 2017 році, збільшення становить 1,66 раза.

Чистий прибуток у 2018 році склав 14460,2 тис. грн., що на 45,5% менше ніж у 2017 році. У 2019 році відбулося суттєве збільшення показника у 4,9 рази. Вже у 2019 р. показник продовжував зростати та відповідно становив 85770,4 тис. грн. (рис. 2.3).

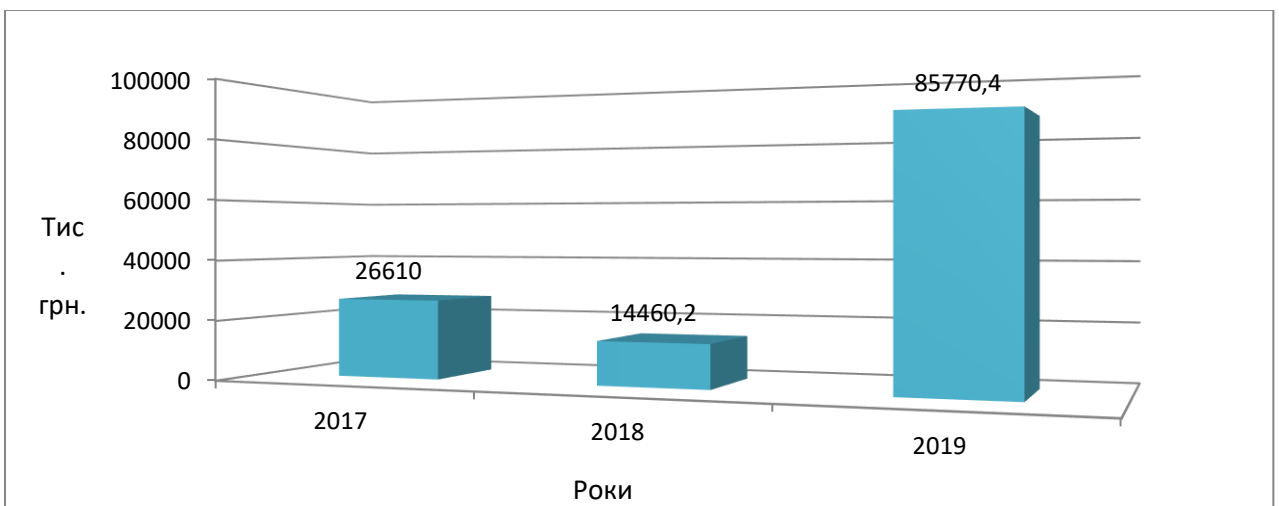


Рис. 2.3 Динаміка чистого прибутку ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» за 2017-2019 роки

Джерело: Сформовано автором на основі даних табл. 2.1.

Відповідно до проведеного аналізу можна стверджувати, що дане підприємство є прибутковим та у більшості показників діяльності прослідковуються позитивні тенденції.

Проаналізуємо стан і структуру активів підприємства у сукупності з джерелами їх покриття (пасивами). Ці показники можна умовно поділити на дві групи: показники, що визначають стан основних засобів, і показники, що визначають стан оборотних коштів (табл. 2.2).

За аналізований період можна побачити збільшення загальної суми необоротних активів на 66,7%. Відбулося збільшення основних засобів і вже у 2019 році сума становила 13766,2 тис. грн., що майже в 5 разів аніж у 2017 році. Скоротилися незавершені капітальні інвестиції, вони зменшилися на 29% у 2019 році порівняно з 2017 роком, це означає, що підприємство перестало витрачати на будівництво, реконструкцію, модернізацію, та придбання об'єктів матеріальних необоротних активів.

Підприємство неефективно проводить кредитну політику стосовно отримувачів послуг, про це свідчить збільшення довгострокової дебіторської заборгованості, що свідчить про необхідність покращення ділової активності підприємства.

Також позитивним фактором стало вагоме зменшення відстрочених податкових активів, тобто зменшилась сума податку на прибуток, і на початок 2019 року він відсутній, що підлягає відшкодуванню в наступних періодах.

З таблиці 2.2 бачимо, що найбільшу частину займають запаси, це означає, що підприємство збільшує обсяги закупівель обладнання та засобів у зв'язку з нарощенням обсягів надання послуг та ефективно управління запасами, відповідно до проведення діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ».

Таблиця 2.2

Динаміка майна підприємства і джерел його формування
за 2017-2019 роки (тис. грн.)

№ пор.	Показники	Рік			Відносне відхилення, %		
		2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2019-2017
	Актив						
1.	Необоротні активи, тис. грн.	106980,2	108190,1	17832	1,13	64,82	66,7
2.	Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	57130,2	51860,5	40560,8	-9,22	-21,78	-29,0
3.	Основні засоби, тис. грн.	4985	56320,6	137660,2	12,99	144,40	176,2
4.	Оборотні активи, тис. грн.	57820,1	6850	150510,9	18,47	119,74	160,3
5.	Запаси, тис. грн.	30400,1	40460,1	59440,8	33,09	46,93	95,5
6.	У тому числі готова продукція вторинної сировини, тис. грн.	2410,5	30,8	15360,2	-98,43	40326,3	536,1
7.	Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги, тис. грн.	9400,4	8970,8	19500,5	-4,53	117,25	107,4
8.	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис. грн.	6080	13200,5	22530,8	117,19	70,68	270,7
9.	Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	2320,7	2730,1	37010,9	17,36	1255,51	1490,8
10.	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	2360,7	1490,7	10100,9	-36,76	575,28	327,1
11.	Інші оборотні активи, тис. грн.	4820,7	1620,8	190	-66,27	16,71	-60,6
12.	Власний капітал, тис. грн.	122120,9	148730,9	234510,3	21,79	57,67	92,0
13.	Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн.	24130,2	24130,2	24130,2	0,00	0,00	0,0
14.	Додатковий капітал, тис. грн.	40,8	40,8	40,8	0,00	0,00	0,0
15.	Резервний капітал, тис. грн.	10,8	10,8	10,8	0,00	0,00	0,0
16.	Нерозподілений прибуток, тис. грн.	97930,1	124540,1	210310,5	27,17	68,87	114,8
17.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	42670,4	27950,2	85750,9	-34,50	206,81	101,0
18.	Короткострокові кредити банків, тис. грн.	14080,1	9830,7	68200	-30,14	593,30	384,3
19.	Поточна кредиторська заборгованість, .	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.2

№ пор.	Показники	Рік			Відносне відхилення, %		
		2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2019-2017
20.	Товари, роботи, послуги, тис. грн.	37900,9	8400,4	1860,9	121,22	-77,76	-50,8
21.	Розрахунками з бюджетом, тис. грн.	110,6	0,5	4400,9	-95,69	88080,00	3700,9
22.	Розрахунками зі страхування, тис. грн.	790,2	84,6	1120,7	6,82	33,22	42,3
23.	Розрахунками з оплати праці, тис. грн.	1640,3	125,9	2300,5	-23,37	83,08	40,3
24.	Інші поточні зобов'язання, тис. грн.	22240,3	760,1	7840,9	-65,83	3,26	-64,7
25.	Баланс, тис. грн.	164800,3	176690,1	328830,9	7,21	86,11	99,5

Джерело: Сформовано автором на основі документів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Спостерігається значне збільшення поточної дебіторської заборгованості, що зростає у 2017-2019 роках на 107,4%., це свідчить про неякісний рівень управління нею, проблеми у взаємовідносинах з першочерговими клієнтами підприємства, а також з розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягів надання послуг.

Стаття інших необоротних активів протягом аналізованого періоду має спадаючу динаміку і у 2019 році 7840,9 тис. грн.

Далі проаналізуємо динаміку оборотних активів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних активів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

№	Актив	Роки, тис.грн.			Абсолютне відхилення, тис.грн.		
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1.	Запаси	30400,1	40460,1	59440,8	18980,7	29040,7	18980,7
2.	Вторинна сировина	2410,5	30,8	15630,2	15599,4	13219,7	15599,4
3.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9400,4	8970,8	19500,5	10529,7	10100,1	10529,7
4.	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	608	13200,5	22530,8	9330,3	16450,8	9330,3
5.	Інша поточна дебіторська заборгованість	2320,7	2730,1	37010,9	34280,8	34690,2	34280,8
6.	Гроші та їх еквіваленти	2360,7	1490,7	10100,9	8610,2	7740,2	8610,2
7.	Інші оборотні активи	4820,7	1620,8	1900	279,2	-2920,7	279,2
	Усього	68503,8	166114,1	10710,7	10710,7	97610,3	108321

Джерело: Сформовано автором на основі документів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

З таблиці 2.3 бачимо, що найбільшу частину також займають запаси, це означає, що підприємство збільшує обсяги закупівель сировини і матеріалів у

зв'язку з нарощенням обсягів надання послуг та ефективне управління запасами.

Спостерігається значне збільшення поточної дебіторської заборгованості, це свідчить про неякісний рівень управління нею, проблеми у взаємовідносинах з отримувачами послуг, а також з розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягів надання комплексних послуг.

Про неефективне управління грошовими коштами та розрахунками з клієнтами, низький рівень платіжної дисципліни демонструє зростання в 5 разsd статті «гроші та їх еквіваленти».

Тенденції зміни майна підприємства слід пов'язувати з основними джерелами його формування. Для цього розглядаються показники пасиву балансу: підсумок, власний і позиковий капітал (табл. 2.4).

З даних табл. 2.4 видно, що валюта балансу ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» протягом аналізованого періоду досягає найбільшого значення у 2019 році, проте бачимо що ця тенденція до зростання спостерігається протягом 2017-2019 років.

Можна зробити висновок, що зростання значення валюти балансу є позитивним аспектом, адже ознаками позитивного майнового стану досліджуваного підприємства є збільшення підсумку балансу в кінці звітного періоду.

Таблиця 2.4

Динаміка структури та динаміки капіталу ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

№ пор	Показник	Рік			Абсолютне відхилення		
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1.	Власний капітал, тис. грн	24130,2	148730,9	234510,3	124600,70	8577,40	21038,1
2.	Питома вага, %	140,64	840,18	710,32	690,54	-12,86	37,84
3.	Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, тис. грн	-	-	8560,7	-	-	856,7

Продовження таблиці 2.4

№ пор	Показник	Рік			Абсолютне відхилення		
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
4.	Питома вага, %	-	-	20,6	-	-	-
5.	Поточні зобов'язання, тис. грн	42670,4	27950,2	85750,9	-1472,20	5780,70	4308,5
6.	Питома вага, %	250,89	150,82	260,08	-10,07	10,26	0,2
7.	Баланс	164800,3	176690,1	328830,9	1188,80	15214,80	16403,6

Джерело: Сформовано автором на основі документів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Таким чином, враховуючи результати, отримані в процесі аналізу, а саме нестабільний майновий стан підприємства, де простежується зменшення основних показників у динаміці, що є результатом випередження темпів зносу основних засобів темпами їх оновлення та специфікою діяльності даного підприємства. Беручи до уваги сьогоdnішній стан економіки України і відсутність можливості залучення необхідних коштів, стає очевидним, що завчасне проведення аналізу майнового стану підприємства дасть можливість своєчасно реагувати на кризові явища сьогоdnення і забезпечити стабільну та стійку діяльність підприємства.

Показник ринкової вартості є найважливішою комплексною фінансовоекономічною характеристикою, що адекватно відбиває ефективність функціонування підприємства, їхній теперішній стан та очікувані перспективи діяльності.

Оцінка вартості підприємства, як і будь-якого іншого об'єкта власності, представляє собою цілеспрямований впорядкований процес визначення величини вартості об'єкта в грошовому виразі з урахуванням впливають на неї факторів в конкретний момент часу в умовах конкретного ринку.

Згідно з майновим підходом вартість підприємства розраховується як сума вартостей усіх активів (основних засобів, запасів, вимог, нематеріальних активів тощо), що складають цілісний майновий комплекс, за мінусом зобов'язань.

Згідно з майновим підходом вартість підприємства розраховується як сума вартостей усіх активів (основних засобів, запасів, вимог, нематеріальних активів тощо), що складають цілісний майновий комплекс, за мінусом зобов'язань.

Отже, враховуючи результати, отримані в процесі аналізу, а саме нестабільний майновий стан підприємства, де простежується зменшення основних показників у динаміці, що є результатом випередження темпів зносу основних засобів темпами їх оновлення та специфікою діяльності даного підприємства. Беручи до уваги сьогоденний стан економіки України і відсутність можливості залучення необхідних коштів, стає очевидним, що завчасне проведення аналізу майнового стану підприємства дасть можливість своєчасно реагувати на кризові явища сьогодення і забезпечити стабільну та стійку діяльність підприємства. Також спостерігається значне збільшення поточної дебіторської заборгованості, це свідчить про неякісний рівень управління нею, проблеми у взаємовідносинах з отримувачами послуг, а також з розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягів надання комплексних послуг.

Ліквідність підприємства оцінюється для виявлення його здатності швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Розрахунок та рекомендоване значення показників наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок показників ліквідності

Показники	Рекомендоване значення	2017	2018	2019	Відхилення (абсолютне)		Відхилення (відносне)	
					2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,06	0,05	0,12	-0,01	0,06	-3,45	120,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–0,8	0,59	1,00	1,06	0,42	0,06	71,19	5,86
Коефіцієнт загальної ліквідності	1 – 2	1,35	2,45	1,76	1,10	-0,70	80,87	-28,38
Чистий оборотний капітал (ЧОК)	Не < 10% загального обсягу ОА	1514,7	4054,8	6476,0	2540,1	2421,2	167,70	59,71

Джерело: Сформовано автором на основі документів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

В результаті проведення розрахунків показників ліквідності виявлено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 зменшився порівняно з 2017 на 0,01 (3,45%), що є негативною динамікою, але у 2019 він піднявся до 0,12 (на (120,1%) також у всіх зазначених періодах цей показник нижче рекомендованого значення, що свідчить про те, що частка короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів нижча за рекомендоване значення. За цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2017 р. знаходиться в межах норми (0,59), у 2018 р. порівняно з 2017 р. він виріс на 0,42 (71,19%) і становив 1, що є позитивним. Також у 2019 р. він виріс на 0,06 порівняно з 2018 роком. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт загальної ліквідності також знаходиться в межах рекомендованих значень, крім 2018 р. (він перевищив рекомендоване значення і становив 2,45). У 2019 р. показник знизився порівняно з 2018 р. на 0,7 (28,38%), але він залишився в межах рекомендованих значень. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів. Отже, можна сказати, що підприємство є достатньо ліквідним і його показники ліквідності дещо збільшуються, що свідчить про укріплення його становища.

Платоспроможність та фінансова стійкість підприємства оцінюється для виявлення спроможності підприємства своєчасно й цілком виконати свої платіжні зобов'язання, які впливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати. Розрахунок та рекомендоване значення показників наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників платоспроможності та фінансової стійкості
підприємства

Показники	Рекомендоване значення	2017	2018	2019	Відхилення (абсолютне)		Відхилення (відносне)	
					2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2018
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5 (чи 50 %)	0,74	0,84	0,71	0,10	-0,13	13,59	-15,28
Коефіцієнт маневреності	0,3–0,4	0,12	0,27	0,28	0,15	0,00	119,80	1,30
Коефіцієнт заборгованості	0,5–0,7	0,35	0,19	0,37	-0,16	0,18	-46,22	94,59
Коефіцієнт фінансування	>1,0	2,86	5,32	2,49	2,46	-2,84	85,93	-53,28
Коефіцієнт фінансової напруги	< 0,5	0,26	0,16	0,26	-0,10	0,10	-38,91	64,85
Коефіцієнт загальної фінансової стійкості	0,8–0,9	2,86	5,32	2,73	2,46	-2,59	85,93	-48,61

Джерело: Сформовано автором на основі документів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

В результаті проведення розрахунків показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства виявлено, що коефіцієнт фінансової незалежності у всіх розглянутих періодах знаходиться на достатньому рівні *(2017 р.0,74, 2018 р.0,84, 2019 р. 0,71), але присутні значні коливання показника, у 2018 р. він зріс на 0,1, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зменшився на 0,13, що є негативним, оскільки меншою стає фінансова стійкість підприємства та його незалежність від кредиторів. Коефіцієнт маневреності у підприємства знаходиться нижче рекомендованого значення, що говорить про низьку ступінь мобільності власного капіталу щодо можливого вільного маневрування ним. Коефіцієнт заборгованості на підприємстві знаходиться на низькому рівні, що є позитивним, оскільки невелика частина активів підприємства фінансується за рахунок позикових коштів, але дивлячись на динаміку показника необхідно зауважити, що у 2019 р. він збільшився на 0,18, що є негативною динамікою. Чим менше коефіцієнт, тим менше ризик пов'язаний з роботою фірми. Коефіцієнт фінансування знаходиться вище рекомендованого значення, що може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів. Також варто

зазначити, що цей показник у 2018 р. підвищився на 2,46, а у 2019 р. зменшився на 2,84, що свідчить про нестійке становище фірми та невелике підвищення рівня фінансових ризиків. Коефіцієнт фінансової напруги у всіх розглянутих періодах знаходиться у межах рекомендованого значення, що свідчить про низьку залежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел, також він має деякі коливання. Коефіцієнт загальної фінансової стійкості знаходить на високому рівні, що показує що питома вага засобів, які має в своєму розпорядженні підприємство в валюті балансу є високою і це позитивно для підприємства. Отже, проаналізувавши всі показники можна зробити висновок, що підприємство є платоспроможним та фінансово стійким.

Ділова активність підприємства визначається рівнем ефективності використання ресурсів підприємства. Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства використовують різні показники оборотності. Розрахунок та рекомендоване значення показників наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників ділової активності

Показники	Рекомендоване значення	2017	2018	2019	Відхилення (абсолютне)		Відхилення (відносне)	
					2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	3,37	3,29	3,42	-0,08	0,14	-2,47	4,12
Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	4,30	4,03	4,63	-0,27	0,60	-6,37	14,97
Тривалість одного обороту запасів	Збільшення	83,7 1	89,4 1	77,7 7	5,70	-11,64	6,81	-13,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	5,14	3,34	2,32	-1,79	-1,02	-34,93	-30,55
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Збільшення	70,0 9	107, 71	155, 10	37,62	47,39	53,68	43,99

Продовження таблиці 2.7

Показники	Рекомендоване значення	2017	2018	2019	Відхилення (абсолютне)		Відхилення (відносне)	
					2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	13,0 1	12,7 1	15,0 5	-0,30	2,34	-2,29	18,39
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	Збільшення	27,6 8	28,3 3	23,9 3	0,65	-4,40	2,35	-15,53
Тривалість операційного циклу	Збільшення	153, 80	197, 12	232, 87	43,32	35,74	28,17	18,13

Джерело: Сформовано автором на основі документів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

В результаті проведення розрахунків показників ділової активності виявлено, коефіцієнт оборотності активів у загальному має позитивну динаміку, але у 2018 р. він знизився порівняно з 2017 р. на 0,08, що свідчить про те, що швидкість обороту сукупного капіталу підприємства дещо знизилась і становила 3,29. Цей коефіцієнт показує скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Коефіцієнт оборотності запасів має схожу динаміку і в загальному до підвищення, оскільки у 2019 р він збільшився на 0,6 (14,97%) і становив 4,63. Підвищення даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про збільшення попиту на готову продукцію. Тривалість одного обороту запасів характеризується кількістю днів, протягом яких оборотні засоби проходять усі стадії одного кругообігу і у 2017 р. становив приблизно 84 дні, у 2018 він підвищився до 90, а у 2019 р. знизився до 78 днів. Показник оборотності дебіторської заборгованості демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією і становить у 2018 р. 3,34. У 2019 р. цей показник знизився на 1,02 (30,55%), що є погіршенням становища компанії. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості має динаміку до підвищення, що є позитивним і у 2019 р. збільшився порівняно з 2018 на 47,39 і становив 155 днів, що негативно

вплинуло на компанію. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у дані періоди має динаміку до збільшення, що є позитивним явищем, оскільки низька оборотність кредиторської заборгованості може мати негативні середньострокові наслідки. Тривалість обороту кредиторської заборгованості становить зменшилась у 2019 р. на 4,40 порівняно з 2018 р., що є відхиленням і означає, що середня кількість днів, необхідних для здійснення платежів кредиторам має динаміку до зменшення. Тривалість операційного циклу збільшилась, що говорить про негативну динаміку, оскільки час трансформації запасів компанії в гроші підвищився. В загальному підприємство має позитивні показники ділової активності.

Рентабельність підприємства оцінюється для визначення ступеня ефективності використання ресурсів. Розрахунок та рекомендоване значення показників наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників рентабельності

Показники	Рекомендоване значення	2017	2018	2019	Відхилення (абсолютне)		Відхилення (відносне)	
					2018/2017	2019/2018	2018/2019	2019/2018
Економічна рентабельність активів	Збільшення	0,15	0,20	0,41	0,05	0,22	35,36	109,11
Економічна рентабельність оборотних активів	Збільшення	0,40	0,54	0,96	0,13	0,42	33,64	78,54
Чиста рентабельність власного капіталу	Збільшення	0,13	0,20	0,45	0,07	0,25	56,10	127,82
Операційна рентабельність продажу	Збільшення	0,08	0,13	0,23	0,05	0,10	62,70	78,56

Джерело: Сформовано автором на основі документів ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

В результаті проведення розрахунків показників рентабельності виявлено, що економічна рентабельність активів має позитивну динаміку і у 2019 р. підвищилась на 0,22 (109,11%) і це свідчить про підвищення рівня рентабельності активів, може свідчити про зростаючий попит на продукцію підприємства. Економічна рентабельність оборотних активів також має позитивну динаміку і вона збільшилась у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,42

(78,54%), це говорить про зростання валового прибутку, що припадає на 1 грн. оборотних активів. Чиста рентабельність власного капіталу також підвищилась у 2019 р. на 0,25, що свідчить про підвищення питомої ваги чистого прибутку, що припадає на 1 грн. власного капіталу. Операційна рентабельність продажу підвищилась у 2019 р. на 0,1 порівняно з 2018 р., що означає збільшення питомої ваги чистого прибутку в чистій виручці від реалізації. Отже всі показники рентабельності мають позитивну динаміку, що свідчить про те, що підприємство стало більш рентабельним і ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів поступово підвищується.

2.2. Функції та основні вимоги в оперативному управлінні підприємницької діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Оперативне управління виробництвом має на меті забезпечення чіткого виконання заданого плану випуску продукції за кількістю кожної номенклатури і в заданий час на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою виявлення та мобілізації внутрішніх виробничих резервів.

Для реалізації мети підсистема оперативного управління виробництвом вирішує такі завдання:

- комплектне і рівномірне виконання виробничої програми з дотриманням терміну відправки продукції споживачу;
- повне і раціональне використання засобів виробництва і трудових ресурсів;
- ефективне застосування оборотних засобів виробництва;
- розвиток передових форм організації виробництва;
- підтримання гнучкості у виробничій діяльності до коливань зовнішнього середовища;
- забезпечення стабільного рівня матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва та зайнятості відповідно до рівня обсягів продажів.

Мета операційного управління та завдання її реалізації формують зміст діяльності (функції) системи оперативного управління виробництвом [6]:

- виробниче планування як процес вибору лінії поведінки об'єкту управління для досягнення даної мети через розроблення графіків процесу виробництва з визначенням місця і часу виготовлення продукції;
- виробниче управління як процес прийняття рішень щодо визначення послідовності робіт та забезпечення виробничих графіків роботи;
- облік фактичного ходу виробництва як процес контролю, аналізу і виявлення відхилень від заданої планом лінії поведінки об'єкту;
- регулювання ходу виробництва як процес локалізації наслідків відхилень і забезпечення своєчасного виконання основних завдань функціонування виробничих систем.

Етап оперативного планування передбачає визначення в остаточній формі переліку відповідних назв робіт по всіх робочих місцях і завдань конкретним виконавцям на кожну зміну.

Завершальною стадією оперативного планування є змінно-добове планування, найоперативніша форма планового керівництва. Змінно-добові плани конкретизують завдання на добу.

Оперативне планування пов'язане з первинним обліком виготовлення продукції і рухом виробничого процесу. У процесі виконання плану треба постійно здійснювати оперативний облік, контроль і поточне оперативне регулювання ходу виробництва. Оперативний облік необхідний для координації і регулювання роботи виробничих підрозділів, запобігання і усунення можливих відхилень від графіків для рівномірного і комплексного виконання плану.

Регулювання ходу виробництва полягає в усуненні відхилень від плану, ліквідації збою і відновлення ходу виробничого процесу згідно з календарним графіком. Система оперативного управління на ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» повинна відповідати таким вимогам:

1. Наукова обґрунтованість системи оперативного управління виробництвом передбачає обґрунтованість вибору елементів системи (планово-облікових одиниць і періодів); вибір і розрахунок календарнопланових нормативів; побудову об'ємних і оперативно-календарних планів; системи контролю і регулювання виробництва; достовірність вихідних даних.
2. Оптимальність управлінських рішень це вибір із множини таких рішень, які забезпечують мінімум чи максимум цільової функції при обмеженні на ресурси. Показниками оптимальності можуть бути: рівномірність завантаження підрозділів (робочих місць), тривалість виробничого циклу, величина незавершеного виробництва.
3. Точність управлінських рішень це ступінь відхилення фактичних показників і параметрів виробництва від раніше прийнятих. Чим менше таких відхилень, тим вищі точність, стабільність і надійність роботи виробничих підрозділів.
4. Оперативність управлінських рішень це своєчасність передання початкової інформації про хід виробництва, швидке її опрацювання, своєчасне прийняття необхідних рішень і вплив на хід виробництва.

2.3. Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства.

Основними завданнями аналізу ефективності діяльності підприємства є:

- визначення впливу як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів на ефективність діяльності підприємства;
- дослідження складу і структури прибутку в динаміці;

- оцінка абсолютних і відносних показників формування прибутку від різних видів діяльності;
- виявлення факторів, що впливають на суму прибутку і кількісний вимір їх впливу на результативний показник;
- оцінка ефективності розподілу чистого прибутку підприємства;
- виявлення резервів збільшення суми прибутку і рентабельності;
- оцінка роботи підприємства по використанню можливостей збільшення прибутку та рентабельності;
- розробка заходів по використанню виявлених резервів.

Одним із методів дослідження операційної діяльності підприємства є SWOT-аналіз. Даний аналіз зображений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз організації ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Постійна клієнтська база. 2. Широкий асортимент послуг, що надаються. 3. Наявність висококваліфікованих співробітників. 4. Чітке дотримання термінів виготовлення і доставки. 5. Високий рівень обслуговування. 6. Надійне співробітництво з різними компаніями. 7. Високоякісні послуги. 8. Індивідуальний підхід до кожного клієнта. 9. Високий творчий потенціал і креативність співробітників. 10. Наявність системи знижок. 11. Закріплення менеджера за кожним окремим замовником	1. Високі ціни на рекламні послуги. 2. Недостатня популярність в регіонах. 3. Плинність кадрів. 4. Розбіжності співробітників при прийнятті рішень.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту. 2. Залучення нових клієнтів за рахунок участі у виставках і конкурсах. 3. Участь в тендерах. 4. Розширення ринку збуту. 5. Збільшення частки ринку і обсягів реалізації продукції. 6. Придбання нового обладнання. 7. Поява нових технологій. 8. Знижки постійним клієнтам.	1. Зростаючий рівень конкуренції. 2. Зростання цін на матеріали. 3. Перенасичення ринку рекламною продукцією і послугами. 4. Зниження попиту на рекламну продукцію. 5. Зростання темпу інфляції. 6. Політична нестабільність. 7. Поява нових організацій на рекламному ринку.

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи можливості і загрози зовнішнього середовища і сильні і слабкі сторони її внутрішнього середовища, слід зіставити зовнішні і внутрішні чинники і виявити можливі варіанти розвитку.

Виділяють наступні варіанти:

1. *«Сильні сторони і можливості»* даний варіант показує, як слід використовувати сильні сторони підприємства для реалізації можливостей;
2. *«Сильні сторони і загрози»* як слід використовувати сильні сторони організації для усунення загроз і не потрапляння в несприятливі ситуації;
3. *«Слабкі сторони і можливості»* як можливості зовнішнього середовища допоможуть усунути слабкі сторони підприємства;
4. *«Слабкі сторони і загрози»* найбільш яскраво показує небажану картину розвитку організації як загрози посилюють слабкі сторони організації.

«Сильні сторони і можливості»:

1. Знання сегмента ринку, на якому веде діяльність рекламне агентство, дозволить закріпити за багатьма клієнтами статут «постійний клієнт», що дозволить в свою чергу давати їм знижки.

2. Участь в різних конкурсах, тендерах, виставках дозволить агентству залучити нових клієнтів і налагодити співпрацю з різними компаніями.

3. Використовуючи сучасне і набуваючи нового вдосконалене обладнання, з'явиться можливість виробляти продукцію ще більш високої якості, що дає агентству можливість конкурувати серед інших організацій на рекламному ринку.

4. Агентство у своєму арсеналі має широкий спектр високоякісних послуг, саме те, що завжди шукає споживач, тому агентство може усунути таку загрозу як перенасичення ринку рекламною продукцією і послуг.

«Сильні сторони і загрози»:

1. Зростаючий рівень конкуренції на рекламному ринку може торкнутися змін в клієнтській базі агентства. Конкуренти можуть запропонувати найбільш вигідні умови співпраці, тим самим переманивши клієнтів до себе.

2. В результаті зростання інфляції, агентство змушене підвищувати ціни на свої послуги, що в свою чергу може несприятливо позначитися на клієнтах, вони будуть шукати найбільш вигідні умови.

«Слабкі сторони і можливості»:

За рахунок розширення асортименту послуг, що надаються, а також розширення ринку збуту, агентство може отримати більшу популярність не тільки в Києві, а й інших великих містах країни, тим самим розширюючи географію своєї діяльності.

«Слабкі сторони і загрози»:

1. Зростання цін на матеріали приведе до підвищення рівня цін на послуги.

2. Поява нових організацій на рекламному ринку може привести до плинності кадрів, так як у новопосталих організацій відкриті вакантні посади з прийнятними для працівників умовами.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації за допомогою SWOT аналізу допомагає визначити всі найважливіші фактори, що впливають на функціонування організації, а також на здатності в досягненні намічених цілей і отримання гідних результатів.

З огляду на дії зовнішніх чинників і можливості внутрішнього потенціалу, рекламне агентство «ДІДЖИТАЛБІ» здатне розробити таку стратегію розвитку та диверсифікації, що дозволяє найбільш активно функціонувати на ринку серед безлічі інших рекламних організацій.

Виділимо основні напрями підвищення конкурентоспроможності:

- розширення асортименту послуг, за рахунок інтернет реклами та медіапланування;
- розробка системи знижок на нові послуги;
- проведення рекламної компанії для підвищення впізнаваності агентства серед конкурентів;
- розширення клієнтської бази.

Сучасні комп'ютерні технології і можливості мережі інтернет дозволяють рекламним агентствам грамотно і максимально відкрито будувати свої відносини з клієнтом. За останні роки ІТ-індустрія зробила величезний стрибок, в великих містах інтернет невід'ємна частина життя, діяльності, культури сучасного молодого покоління.

З огляду на цей факт, багато компаній переносять свої комунікації в інтернет-середовище, спираючись на мобільність, легкодоступність, «дешевизну» контакту та інші показники.

Для більш точного розуміння ситуації проведемо PEST-аналіз. Отже, фактори, що впливають на розвиток галузі: політичні, економічні, соціальні, науково-технічні.

1. Політичні:

- a. законодавча база;
- b. державна підтримка малого і середнього бізнесу;
- c. державні програми.

2. Економічні:

- a. зростання рівня доходів рекламодавців;
- b. економічна криза і його наслідки;
- c. «плаваюча» вартість надання послуг.

3. Соціальні:

- a. зростання чисельності міського населення;
- b. непередбачувана зміна смаків споживача.

4. Науково-технічні:

- a. розвиток технологій виробництва;
- b. поява нових носіїв, способів і методів поширення реклами;
- c. розвиток інтернет-середовища, зміщення комунікацій.

В результаті проведеного PEST-аналізу з'ясувалося, що співвідношення загроз і можливостей знаходиться приблизно в рівних частках. Компанії слід знижувати ступінь ризику пов'язану з погрозами, за рахунок вказівки в рекламних матеріалах або під час продажу послуг вигод і можливостей, які

надаються споживачеві при покупці, а також в більш детальному аналізі середовища споживання рекламного продукту.

3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

3.1. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Комплексна оцінка діяльності підприємства ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ», проведена в попередньому розділі, показала що проблем пов'язаних з економічною складовою на підприємстві немає. Це добре, оскільки показує, що компанія розвивається, нарощує свій прибуток, запускає щороку багато проектів, є лояльною до клієнтів та стрімко розвивається. Однак, для того, щоб підприємство і надалі зростало та розвивалося, потрібно постійно удосконалювати бізнес-процеси компанії та розширювати асортимент послуг і продуктів. Саме через клієнтську лояльність та налагоджені механізми роботи, звичайно і з врахуванням фінансових показників, можливе якісне підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» та зміцнення організаційно-економічного механізму компанії, що підвищить міцність на конкурентоспроможність її на ринку. В даний час загальноприйнята система показників ефективності сфери послуг відсутня. Для вимірювання ефективності одних і тих же заходів застосовуються різні методики, які є пов'язаними між собою, але надають різні результати. В існуючих методиках відсутня необхідна співставність показників. Все це ускладнює комплексну оцінку і не дозволяє здійснювати системний аналіз різних сторін функціонування компанії [96].

Одним з ключових напрямків зростання конкурентоспроможності бізнесу є забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває за наявності кризових умов в економіці, оскільки це вимагає жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивності системи за мінімальних капіталовкладень.

Необхідною умовою вирішення цього завдання є удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів її реалізації. Здійснення операційної

діяльності підприємства вимагає застосування певних підходів при її організації та проведенні обліку, аналізу та аудиту.

Для зростання ефективності операційної діяльності підприємства велике значення має кількісний та якісний аналіз її результатів. Тому необхідною умовою при прийнятті управлінських рішень є опрацювання даних функціонування підприємства, отриманих із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Слід зазначити, що операційна діяльність будь-якого підприємства носить циклічний характер, що обумовлений закономірностями відтворювального процесу і зміною форм капіталу, що відбувається при цьому.

До шляхів покращення операційної діяльності підприємства можна віднести наступні:

- зростання обсягів інвестування у заходи, спрямовані на втілення інноваційних напрямів розвитку;
- зростання рівня кваліфікації персоналу та застосування прогресивних методів управління ним;
- використання більш інноваційного та автоматизованого обладнання та устаткування;
- удосконалення системи комунікацій на підприємстві
- покращення ефективності використання основних фондів підприємства;
- проведення ефективної маркетингової політики, що забезпечить передумови успішної реалізації виробленої продукції на ринку.

Розглянемо організаційно-економічний механізм діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» з метою підвищення ефективності його діяльності (рис. 3.1) (сформовано автором на основі [96])



Рис. 3.1. Модель організаційно-економічного механізму управління і підвищення ефективності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Запропонований механізм (рис. 3.1) забезпечує формування конкретних пропозицій щодо формування та розвитку організаційно-економічного механізму ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» та забезпечить більш детальну характеристику процесів в компанії, що і призведе до підвищення ефективності та динамічного розвитку.

Розглянемо кожен з елементів запропонованого механізму більш детально. Потрібно, щоб відбувався постійних запуск нових послуг або продуктів. Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність компанії ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» основною рушійною силою, що впливає на це – є клієнти, а також бізнес-процеси компанії. Саме за допомогою технологічних, організаційних, економічних та соціальних засобів і відбуваються зміни як в середині компанії так і ззовні. Для того, щоб ці заходи були успішними потрібно підґрунтя для їх реалізації, а саме ресурсна складова. Саме завдяки наявності необхідної кількості ресурсів та швидкості взаємодії елементів і залежить наскільки швидко відбуваються зміни та який ефект вони принесуть.

Даний механізм включає в себе задачі та принципи управління, форми, методи та інструменти управління компанією, організаційну структуру та персонал і засоби обробки інформації і її передачі. Структура організаційно-економічного механізму за своєю природою поділяється на систему забезпечення, функціональну та цільову систему. Кожна з цих систем має низку підсистем, які у своєму поєднанні і забезпечують високий рівень ефективності діяльності підприємства на ринку.

Система забезпечення поділяються на підсистеми правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового та технічно-інформаційного забезпечення управління.

Функціональна система поділяється на планування, організацію, мотивацію, контроль та виконання поставлених завдань, щоб задовольняти вимоги сьогодення. В свою чергу цільова система включає в себе цілі та основні результати діяльності підприємства, об'єднуючи у собі підсистеми, та

сприяє досягненню поставлених цілей і відповідних результатів діяльності компанії.

Як результат відбуваються якісні зміни в компанії, а також зростає лояльність клієнтів до компанії і формується певна цінність у їх свідомості.

Заходів для підвищення ефективності підприємства існує багато, проте більш дієвими залишається тільки декілька. Так як, діяльність ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» є різносторонньою і має велику кількість взаємопов'язаних між собою аспектів, підвищення ефективності тільки в одному напрямі не може дати масштабного позитивного ефекту. Як наслідок, будуть відбуватися лише точкові зміни в деяких напрямках діяльності, щоб цього не сталося і вплив відбувався на всю компанію потрібно проводити комплексну роботу щодо підвищення ефективного функціонування компанії.

3.2. Прогнозування ефективності процесу управління ефективністю операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

Метою прогнозування операційної діяльності є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку показників якості, елементів витрат та інших показників, які використовуються при розробці перспективних планів і проведенні науково-дослідних (НДР) і дослідно-конструкторських робіт (ДКР), а також розвитку всієї системи менеджменту [81].

До основних завдань прогнозування відносяться:

- розробка прогнозу ринкової потреби в кожному конкретному виді споживчої вартості відповідно до результатів маркетингових досліджень;
- виявлення основних економічних, соціальних і науково-технічних тенденцій, що впливають на потребу в тих чи інших видах корисного ефекту:
- вибір показників, що роблять істотний вплив на величину корисного ефекту прогнозованої продукції в умовах ринку;
- вибір методу прогнозування та періоду прогнозування:

- прогнозування показників якості нової продукції в часі з урахуванням впливу на них факторів;
- прогноз організаційно-технічного рівня виробництва за стадіями життєвого циклу продукції;
- оптимізація прогнозних показників якості за критерієм максимального корисного ефекту при мінімальних сукупних витратах за життєвий цикл продукції;
- обґрунтування економічної доцільності розробки нової продукції або підвищення якості та ефективності продукції, що випускається виходячи з наявних ресурсів і пріоритетів [56].

Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю операційної діяльності обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за рівнями управління (табл. 2).

Важливим аспектом формування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства є розроблення структурно-логічної схеми етапів управління. В сучасних дослідженнях відсутня однаковість серед науковців щодо вирішення цього питання.

Таблиця 3.1

Методи управління ефективністю операційної діяльності підприємства

<i>Контур управління</i>	<i>Мета та коротка характеристика</i>	<i>Методи управління</i>
Стратегічний	розробка операційної стратегії, стратегічного плану розвитку операційної діяльності	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; матриця Бостонської групи; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва і бс;
Поточний	розробка поточного плану операційної діяльності та реалізація операційної стратегії	авС-метод; ХуZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод kPI; CVP-аналіз; метод “точно в строк” (JIT); метод “планування потреб-ресурсів”(RP); модель EOQ; нормативний метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів;
Оперативний	розробка та виконання оперативно-календарних планів операційної діяльності	метод бюджетування; порівняння; метод GANTT; метод PERT

Джерело: [77]

Критерієм прийняття рішення щодо покращення операційної діяльності є позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) від впровадження заходів із удосконалення. Особливістю зазначеного авторського бачення є проектний підхід в основі його формування. На наш погляд, такий підхід можна застосовувати для оцінки доцільності впровадження проектів вдосконалення операційної діяльності стратегічних масштабів (переоснащення, модернізація, заміна устаткування, реінжиніринг бізнес-процесів, програм навчання персоналу, запровадження інформаційних систем управління операційною діяльністю тощо). Проте він не враховує потреби поточного й оперативного контурів управління ефективністю.

Виходячи із запропонованого підходу до характеристики окремих елементів системи управління операційною діяльністю підприємства, узагальнюючи та розвиваючи наявні напрацювання, запропоновано таку структурно-логічну послідовність етапів управління (рис. 3.2).

На першому етапі управління здійснюється стратегічний аналіз, в межах якого ідентифікуються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку операційної діяльності підприємства, оцінюється позиція підприємства на ринку відносно конкурентів, її основні конкурентні переваги у сфері операційної діяльності. Цей етап загалом дозволяє оцінити операційну стратегію підприємства, її ефективність, відповідність умовам функціонування та цільовим орієнтирам розвитку. В межах цього етапу може бути використаний широкий діапазон методів стратегічного фінансового аналізу.

Наступний етап передбачає формування операційної стратегії, яка суттєво залежить від стадії життєвого циклу, ситуації на ринку й інших численних факторів. В межах цього етапу формуються стратегічні операційні цілі, які конкретизуються у стратегічних операційних показниках діяльності, які можна систематизувати за допомогою різних інструментів: збалансованої системи показників (BSC), моделі Мейсела, методу “бортової панелі” (Tableau de bord), піраміди ефективності К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса та ін. Обґрунтовані в операційній стратегії цільові показники порівнюються з потенціалом операційної діяльності: якщо потенціал підприємства цілком

дозволяє реалізувати стратегію, вона приймається і відбувається розроблення на основі результатів оперативного аналізу завдань по реалізації операційної стратегії, які формалізуються у поточному плані операційної діяльності.

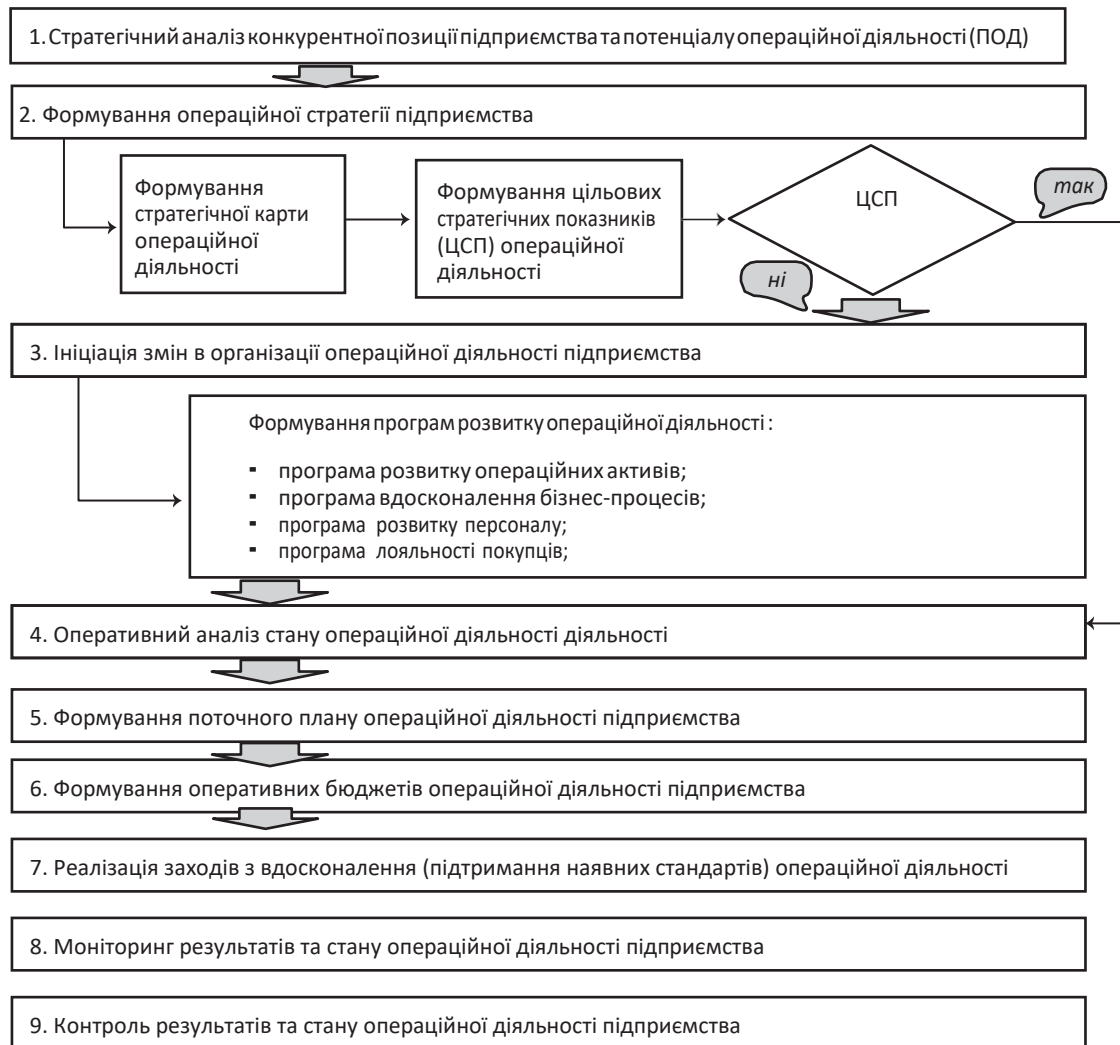


Рис 3.2. Структурно-логічна послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємства
Джерело: [77]

Якщо досягнення поставлених цілей не забезпечується наявним потенціалом, ініціюються зміни щодо вдосконалення операційної діяльності та формування програм її розвитку, зокрема: розвитку операційних активів, персоналу, бізнес-процесів операційної діяльності, переглядаються та оновлюються програми лояльності клієнтів, якості. Ці процеси становлять третій етап управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Четвертий етап управління передбачає проведення оперативного аналізу стану та ефективності операційної діяльності підприємства, результати якого підтримують процес розроблення планів поточного й оперативного рівнів. У межах такого аналізу діагностуються вартість окремих процесів операційної діяльності, особливості відносин з окремими покупцями та постачальниками, які можуть бути вдосконалені в майбутньому.

За результатами такого аналізу виявляються резерви покращення операційної діяльності, які враховуються при формуванні завдань щодо реалізації обраної операційної стратегії. На п'ятому етапі всі ці завдання формалізуються в поточному плані операційної діяльності підприємства.

На шостому етапі управління відбувається конкретизація і деталізація завдань операційної діяльності, які оформлюються у вигляді оперативних бюджетів. Їх число та перелік визначається обсягами, видами та напрямками операційної діяльності, особливостями ресурсного потенціалу підприємства тощо.

Сьомий етап пов'язаний з безпосередньою реалізацією процесів операційної діяльності та заходів щодо її вдосконалення. Його результативність визначається якістю виконання попередніх етапів управління – з одного боку, та наявним потенціалом операційної діяльності – з іншого.

Восьмий етап управління безпосередньо пов'язаний з моніторингом стану й ефективності операційної діяльності, тобто постійним відслідковуванням параметрів операційної діяльності за всіма аспектами: ресурси, процеси, відносини зі стейкхолдерами. Система моніторингу операційної діяльності передбачає спостереження за показниками різного рівня управління: стратегічного, поточного, оперативного, для кожного з яких диференціюється їх перелік і частота фіксації результатів спостереження. Зазвичай остання узгоджується з часовим горизонтом планування показників. Так, стратегічні показники оцінюються за підсумками року, поточні – щоквартально, оперативні – за підсумками місяця, декади або тижня. Результатом моніторингу є звіт, в якому зафіксовано відхилення фактичного показника від планового з поясненням причин і відповідального.

На стадії контролю (9 етап) здійснюється оцінка характеру та масштабів виявлених відхилень, і приймаються рішення щодо їх усунення чи ініціації інших заходів.

На основі узагальнення та розвитку наявних досліджень вдосконалено сутність поняття «управління ефективністю операційної діяльності» та запропоновано підхід до формування системи такого управління, виокремлено й охарактеризовано її основні елементи, запропоновано структурно-логічну послідовність етапів управління. Перевагою запропонованого підходу є його орієнтація на регулювання чинників формування вартості підприємства, інтегрованість трьох контурів управління (стратегічного, поточного, оперативного), що дозволяє розв'язувати весь необхідний спектр завдань щодо забезпечення ефективності, узгодженість з сучасними концепціями управління (ціннісно-орієнтованим менеджментом, стейкхолдерським підходом, процесним управлінням).

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є формування алгоритму аналізу й управління ефективністю окремих процесів операційної діяльності, обґрунтування напрямів вдосконалення планування операційної діяльності.

3.3. Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ»

В обставинах стрімкого розвитку конкурентної сфери критичним питанням для підприємства стає збільшення конкурентоспроможності і якості вітчизняних товаровиробників. Щоб вирішити цю проблему було проведено SWOT-аналіз компанії, а також визначений об'єктивний рівень ступеня конкурентоспроможності та якості фірми «ДІДЖИТАЛБІ».

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, так як компанія має певні сильні сторони та можливості на ринку, можемо порекомендувати певні стратегії з позиціонування сильних сторін підприємства та можливостей. При

обов'язковому врахуванні слабких сторін та обмеження впливу загроз, можемо гарантувати підприємству конкуренті переваги. Наприклад, за допомогою більш доступної вартості на послуги, а крім того гарантія кращої якості і надійності дозволять зафіксувати власні позиції на ринку, або навіть вдосконалити їх. Збільшення переліку послуг, спрямованість компанії на потреби споживача – дані пропозиції однозначно підвищать можливість ефективної довгострокової діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ».

Також, згідно з нашими судженнями, було б необхідно включити до збільшеного асортименту продукції такі послуги:

- послуги з дослідження кон'юнктури ринку: якісні опитуванн осіб з викладом відповідей у повній формі;
- аналіз, візуалізація та формування «ідеальної» конверсійної воронки сайтів клієнтів;
- надання рекомендацій та оптимізація технічної складової сайту

Під час свят підприємству слідувало б надавати знижки постійним клієнтам за допомогою промокодів, пропонувати пакетні послуги де б клієнти могли зробити замовлення зі знижкою до 20%. Звичайно, все це потребує ретельного планування та вкладення бюджету, втім підприємство може отримати вигоду, яка зможе покрити всі витрати, а крім того, принести прибутки.

Для того щоб втілити ці ідеї в життя підприємству потрібно автоматизувати систему менеджменту відділу якістю, що також допоможе підвищити репутацію підприємства ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ».

Щоб всі вище запропоновані заходи були ще більш ефективнішими, підприємству потрібно покращити свою маркетингову діяльність у вигляді рекламного ролика, який буде нагадувати потенційним покупцям про майбутні заходи компанії та знижи. На рекламному ролику потрібно зробити акцент, бо конкуренти компанії проводять активну трансляцію своїх послуг, в той час як ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» вже досить довго не з'являється на екранах.

Отже, щоб підвищити рівень організації операційної діяльності «ДІДЖИТАЛБІ» були запропоновані такі заходи:

- розширення посортименту послуг;
- стимулювання маркетингової діяльності підприємства;
- заохочення потенційних покупців за рахунок проведення акцій, заходів
- тощо.

Для того щоб викликати інтерес у потенційних клієнтів у замовленні послуг компанії, підприємству необхідно запуснути рекламу в соціальних мережах, витрати на запуск якої наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на запуск реклами екскурсії

Витрати	Сума, грн.
Заробітна плата SMM-спеціалісту	15 000 грн.
Нарахування на заробітну плату	2 200 грн.
Запуск реклами в соціальній мережі Facebook	200 грн./день 6 000 грн./місяць
Запуск реклами в соціальній мережі Instagram	150 грн./день 4 500 грн./місяць
Всього	27700 грн.

Джерело: сформовано автором.

SMM-спеціаліст має запуснути рекламу за кошти підприємства, щодня контролювати її ефективність та звітуватися перед підприємством.

Так як обсяг реалізації продукції у 2019 році склав 374990,5 грн.

Для того щоб розрахувати прибуток від запровадженого заходу, спочатку необхідно показати доходи від збільшення обсягів реалізації продукції фірмового магазину в день проведення екскурсії (табл. 3.3).

Був проведений аналіз відповідно до якого виявлено, що при умові щоденних витрат на рекламну кампанію у сумі 350 грн (facebook + instagram), вона отримає охоплення приблизно – 2200000, при цьому сайт отримає трафік з РК – 160-200 осіб, був аналізований рівень конверсії сайту з органічного на рекламного трафіку Google Ads і він на даний момент становить 1%, тобто можна зробити висновок, що з цільового трафіку 160-200, з РК підприємство отримає 1-2 нових замовлень за день ($160 \cdot 1\% = 1$, $200 \cdot 1\% = 2$). Середній чек

підприємства 2000 грн, тобто можна спрогнозувати що підприємство може отримати замовлень на 4000 грн/день з однієї РК.

Таблиця 3.3

Доходи від впровадження заходу, грн.

Показник	Фактичний	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Обсяг реалізації послуг за місяць	31 249	79 249	48 000	153,60%
за рік	374 991	854 991	480 000	128,00%

Джерело: складено автором.

З проведених розрахунків можемо зробити висновок, що після проведення рекламної кампанії у підприємства збільшиться обсяг реалізації продукції в фірмовому магазині за день на 4000 грн. в порівнянні зі звичайною діяльністю компанії.

Як вже було зазначено вище, на ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» приділяється мала увага соціально-психологічному аспекту в колективі, тому доцільно запровадити соціально-психологічні методи менеджменту.

Соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні характеристики окремих груп [39].

Фактично соціально-психологічні методи — це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються [39].

До соціальних методів належать:

- вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;
- підвищення соціально-виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування (огляди-конкурси, присвоєння звання "Кращий у професії", святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);
- моральне стимулювання;
- соціальне планування;
- зміна структури персоналу;
- підвищення кваліфікації;
- поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;
- підвищення життєвого рівня;
- задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу [39].

Психологічними методами менеджменту є:

- гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);
- психологічні-технології, або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);
- задоволення професійних інтересів;
- професійний відбір і навчання персоналу;
- комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;
- встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;
- залучення працівників до процесу управління;
- заохочення творчості, ініціативи, самостійності [39].

Досліджуваному підприємству слід запровадити практику проходження курсів з психології для керівників та підлеглих. Це допоможе керівництву створювати рівні можливості та позитивні настрої в колективі при отриманні матеріального заохочення тощо. Також керівники матимуть змогу розпізнати

психологічні особливості конкретних робітників та груп. Всі ці заходи допоможуть налагодити роботу в колективі і при цьому збільшити фінансовий результат підприємства.

Виходячи із фінансової звітності підприємства можемо зробити висновок, що значну частку в чистому доході від реалізації продукції займає собівартість, а тому впливає на фінансовий результат. Це означає, що після впровадження соціально-психологічних методів у процес операційної діяльності в колективі покращиться психологічний клімат та загальний емоційний стан працівників. Таким чином підприємству вдасться зменшити втрати під час виробництва, відповідно збільшаться обсяги виробництва, тому зменшиться собівартість продукції, а фінансовий результат від операційної діяльності буде зростати.

Щоб показати доцільність покращення соціально-психологічного аспекту підприємства, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження соціально-психологічних методів

Витрати	Сума, грн.
Навчання персоналу підприємства на курсах з психології	6 000 грн. за трьохмісячний курс на одну особу на території замовника Будуть відвідувати курси загалом 9 працівників $9 * 6\,000$ грн. = 54 000 грн.
Надбавка до заробітної плати після проходження курсів	1 000 грн. / місяць $9 * 1\,000 = 9\,000$ грн.
Всього	63 000грн.

Джерело: складено автором.

Навчання персоналу підприємства на курсах з психології буде проходити по вихідним дням на території замовника, тобто на території ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ», щоб забезпечити контроль за їх проходженням, а також для зручності працівників підприємства.

Проходити психологічні курси зобов'язані генеральний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, технічний директор, директор з персоналу, директор по логістиці, директор з виробництва, а також начальники

виробничо-диспетчерського відділу та виробничо-технічного відділу саме для покращення психологічних настроїв у відділах з виробництва щоб збільшити обсяги виробництва та зменшити втрати від бракованої продукції.

Також після проходження курсів з психології внаслідок успішно застосованих методів та прийомів керівники будуть отримувати надбавку до основної заробітної плати.

Для того щоб розрахувати прибуток від впровадження соціально-психологічних методів, спочатку необхідно показати доходи від збільшення обсягів реалізації продукції підприємства за день, місяць та рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Доходи від впровадження соціально-психологічних методів

Показник	Фактичний (2019)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
- за день:	1249,97	1499,96	249,99	20
- за місяць	31 249,21	37 499,05	6 249,84	20
- за рік	374990,5	449 988,60	74 998,10	20

Джерело: складено автором

Передбачається, що після навчання керівників підприємства на курсах з психології, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 74 998,10 грн. в рік, або на 20% за рахунок збільшення обсягу надання послуг.

Враховуючи одноразові витрати на навчання персоналу підприємства на курсах з психології, визначимо витрати на впровадження соціально-психологічних методів за рік: $54\ 000 + 9\ 000 * 12 = 162\ 000$ грн.

Розрахуємо фінансовий результат від операційної діяльності після впровадження соціально-психологічних методів менеджменту (табл. 3.6):

Фінансовий результат після впровадження соціально- психологічних методів
менеджменту

№ пор	Показники	Фактичний (2017)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
1.	Чистий дохід від надання послуг, тис. грн	374990,5	449988,6	74998,1	20%
2.	Собівартість послуг, тис. грн.	231250	238187,5	6937,5	3,00%
3.	Фонд оплати праці тис. грн	82000,3	90200,33	8200,03	10,00%
б.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	85770,4	121600,77	35830,37	41,77%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З вищенаведених розрахунків можемо зробити висновок, що впровадження соціально-психологічних методів менеджменту в процес операційної діяльності підприємства збільшив фінансовий результат на 35830,37 грн. (або на 41,77%) на рік.

Тому можемо стверджувати, що застосування соціально-психологічних методів доцільно впровадити на ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ», так як їх запровадження збільшить фінансовий результат від операційної діяльності, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

Після розгляду напрямів покращення організації операційної діяльності ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» можна зробити висновок, що запропоновані заходи є прибутковими та ефективними для підприємства. Також окремо можемо виділити диверсифікацію як одну із стратегічних альтернатив розвитку підприємства у вигляді дитячої вітамінізованої продукції або продукції для діабетиків за доступними цінами.

Проаналізувавши прогресивні методи менеджменту, можна стверджувати, що в сучасних умовах для досліджуваного підприємства

доцільно було б запровадити соціально-психологічні методи, враховуючи його фінансовий стан. Отже, після проведених розрахунків ми визначили, що впровадження соціально-психологічних методів менеджменту в процес операційної діяльності підприємства збільшив фінансовий результат на 35830,37 грн. (або на 41,77%) на рік.

Тому можемо стверджувати, що застосування соціально-психологічних методів доцільно впровадити на ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ», так як їх запровадження збільшить фінансовий результат від операційної діяльності, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

Таким чином, після проведених розрахунків можемо зробити висновок, що обидва проекти – як запуск рекламної кампанії задля забезпечення збільшення обсягу надавання послуг, так і використання та інтенсивне застосування соціально-психологічних методів менеджменту збільшить фінансовий результат досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що аналіз операційної діяльності займає важливе місце в системі управлінського аналізу, оскільки від його результатів залежить інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття виважених стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності. Запропоновані напрями аналітичних досліджень, безумовно, не є вичерпними, а їх коло залежить від запитів користувачів аналітичної інформації, вимог сьогодення та специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Вважаємо, що найбільш перспективними та недостатньо дослідженими напрямками аналітичного дослідження операційної діяльності підприємств, які потребують розроблення методичного забезпечення, є такі: оцінка реінжинірингових процесів основної діяльності підприємства; аналіз ефективності інновацій; оцінка взаємозв'язку конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому; аналіз соціального розвитку підприємства; комплексний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу підприємства.

Аналіз рекламного агентства ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» проводився за допомогою SWOT-аналізу та господарського портфелю, що дозволяють визначити сильні та слабкі сторони, можливості, загрози для агентства.

В результаті проведення розрахунків показників рентабельності виявлено, що економічна рентабельність активів має позитивну динаміку і у 2019 р. підвищилась на 0,22 (109,11%) і це свідчить про підвищення рівня рентабельності активів, може свідчити про зростаючий попит на продукцію підприємства. Економічна рентабельність оборотних активів також має позитивну динаміку і вона збільшилась у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,42 (78,54%), це говорить про зростання валового прибутку, що припадає на 1 грн. оборотних активів. Чиста рентабельність власного капіталу також підвищилась у 2019 р. на 0,25, що свідчить про підвищення питомої ваги чистого прибутку, що припадає на 1 грн. власного капіталу. Операційна рентабельність продажу

підвищилась у 2019 р. на 0,1 порівняно з 2018 р., що означає збільшення питомої ваги чистого прибутку в чистій виручці від реалізації. Отже всі показники рентабельності мають позитивну динаміку, що свідчить про те, що підприємство стало більш рентабельним і ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів поступово підвищується.

ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ», щоб забезпечити собі лідируюче місце на ринку необхідно захищати досягнуту частку ринку, інвестувати кошти в розвиток, розширювати асортимент рекламних послуг, проводити співвідношення рівня цін з цінами на аналогічну продукцію, розробити системи знижок, зручність оплати. Щодо конкурентної стратегії фірми на ринку, то для ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» найбільш прийнятною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія диференціації. Саме це повинно бути визначальним і на них мають бути направлені зусилля стратегічного управління ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2014. — 256 с.
2. Аналіз господарської діяльності [Текст] : навчальний посібник / [за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
3. Бармецький П. П. Економічна сутність управління проектами / П. П. Бармецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 11 (66). – С. 140–147.
4. Бармецький П. П. Понятійно-термінологічний апарат у системі управління проектною діяльністю та класифікація проектів / П. П. Бармецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 12 (67). – С. 42–51.
5. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / Белінський П. І. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
6. Беляєва С. В. Процесний підхід як основа операційної стратегії / С. В. Беляєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 1, № 3. – С. 19–22.
7. Бушуєв С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія / С. Д. Бушуєв, В. В. Морозов. – [2-е вид.] – К. : Українська асоціація управління проектами. 2000. – 312 с.
8. Бушуєв С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва. – К. : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
9. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 20018. – 532 с.
10. Ватаманюк, З. І. Економічна теорія: макроі мікроекономіка [навч. посібник] [Текст] /
11. Верба, В. А. Проектний аналіз [підручник] [Текст] / В. А. Верба, О. А. Загородних. К. : КНЕУ, 2018. — 322 с.

- 12.Веретинников В. І. Управління проектами / Веретинников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 280с.
- 13.Волкоготонова Ольга. Слагаемые стратегического управления / Ольга Волкоготонова // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 11–12. – С. 7–10.
- 14.Воронина Э. М. Производственный менеджмент : учебно-практическое пособие / Воронина Э. М. – М. : МЭСИ, 2002. – 159 с.
- 15.Гаврилов, Д. А. Управление производством на базе стандарта MRP-II [Текст] / Д. А. Гаврилов СПб. : Питер, 2016. — 320 с.
- 16.Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Гевко І. Б. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.
- 17.Гэлловей Л. Операционный менеджмент: принципы и практика [Пер. с англ.] / Л. Гелловей – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
- 18.Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с
- 19.Девяткин Олег Интервалы планирования / Олег Девяткин // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 7/8. – С. 60–63.
- 20.Дранко О. Цели и системы управления запасами / Олег Дранко // Менеджер і менеджмент. – 2008. – № 5–6. – С. 54–57.
- 21.Друзюк В. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 1. – С. 51–54.
- 22.Друкер П. Эффективное управление /П. Друкер : пер. с англ. М. Котельниковой. –М. : Изд-во "Астрель", 2004. – 284 с.
- 23.Желюк Т. Аналіз механізмів запровадження міжнародних стандартів якості управління для контролю реалізації регуляторної діяльності / Т. Желюк // Економічний аналіз. – 2008. – Випуск 2 (18). – С. 95–99.
- 24.Задорожна, Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва та витрат [Текст] / Н. В. Задорожна. К. : КНЕУ, 2003. — 240 с.
- 25.І. Ватаманюк та ін. [за ред. З. Ватаманюка, С. Панчишина]. К. : Видавничий дім «Альтернативи», 2017. — 606 с.

- 26.Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 368 с.
- 27.Іванов С. Оперативне планування виробництва: особливості та організація в сучасних умовах / Сергій Іванов // Банківська справа. – 2006. – № 2. – С. 25–33.
- 28.Івахів Ю. Метод АВС-аналізу: доцільність застосування / Ю. Івахів, І. Спільник // Економічний аналіз. – 2008. – Випуск 3 (19). – С. 170–172.
- 29.Казанцев, А. К. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах [учеб. пособие] [Текст] / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. М. : ИНФРА-М, 2001. — 367 с.
- 30.Керівництво з питань проектного менеджменту. / [пер. з англ. / під ред. С. Д. Бушуєва]. – [2-е вид., перероб.]. – К. : Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. – 198 с.
- 31.Кныш, М. И. Конкурентные стратегии [учеб. пособие] [Текст] / М. И. Кныш. СПб. : Б. и., 2000. — 284 с. а. Коротков, Э. М. Исследование систем управления [учебник] [Текст] / Э. М. Коротков. М. : ДеКА, 2000. — 288 с.
- 32.Коверга С. В. Використання сіткових методів планування в проектному аналізі / С. В. Коверга, Г. І. Гевлич, І. Г. Гевлич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т.1. – С. 114–119.
- 33.Косова, Т. Д. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник [Текст] / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко, І.В. Гречина, Н.Е. Деєва; (за заг. ред проф. Т.Д. Косової) – К.: Центр учбової літератури, 2012. –528с.
- 34.Костюк О. Д. Концепція сучасних систем управління якістю продукції та послуг / О. Д. Костюк // Наукові доповіді НАУ. – 2006. – № 2 (3). – С. 1–6.
- 35.Коюда В. О. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління / В. О. Коюда // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 218–222.
- 36.Круп'як Т. П. Теоретичні основи формування інформаційних процесів у системі менеджменту якості / Т. П. Круп'як // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6 (84). – С. 249–256.

37. Кузин, Б. Методы и модели управления фирмой. [Текст] / Б. Кузин, В. Юрьев, Г. Шахдинаров. СПб. : Питер, 2011. — 432 с.
38. Куценко О. Є. Технологія вибору виробничої стратегії для машинобудівних підприємств / О. Є. Куценко, Н. Я. Петришин // Електронний ресурс: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009_647/16.pdf.
39. Курочкин, А. С. Операционный менеджмент [учеб. пособие] [Текст] / А. С. Курочкин. К. : МАУП, 2000. — 144 с.
40. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
41. Лapidус, В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях [Гос. ун-т управления; нац. фонд подготовки кадров.] [Текст] / В. А. Лapidус. М. : ОАО «Типография «Новости», 2016. — 432 с.
42. Литвинець Л. Ф. Операційний менеджмент : конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форм навч. / Литвинець Л. Ф. – К. : НУХТ, 2009. – 107 с.
43. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій / Д. А. Ломоносов // Економічні інновації. – 2011. – Випуск 45. – С. 158–162.
44. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: конспект лекцій для студ. напряму підготовки «Менеджмент» / Лопатенко Л. О. – К. : МАУП, 2007. – 128 с.
45. Лосюк Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ / Л. Лосюк // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 4. – С. 3–9.
46. Масленніков О. Ю. Стратегія зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства / О. Ю. Масленніков, М. В. Андросук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 215–219.
47. Менеджмент і маркетинг: [навчальний посібник] / В.І. Перебийніс, Л.М. Бойко, В.В. Писаренко та ін.; За ред. В.І. Перебийніса. – Полтава: ФОП Говоров С.В., 2017. – 344 с.

48. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства підручник [Текст] / Є. В. Мних; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2011. – 513 с.
49. Моделирование экономической динамики : учеб. пособие / Т. С. Клебанова, Н. А. Дубровина, О. Ю. Полякова, и др. – 2-е изд., стереотип. – Харків : Издательский дом «ИНЖЭК», 2015. – 244 с.
50. Мошенський С. З. Економічний аналіз [Текст] : підручник / Ф.Ф. Бутинець (відп.ред.). – 2-ге вид., доповн. і перероб. [Текст] / С. З. Мошенський, О. В. Олійник. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704с.
51. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія / Г. В. Назарова. – 2-ге вид. допов. і перероб. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2014. – 420 с.
52. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – Київ : МАУП, 2018. – 128 с.
53. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: [Текст]: монографія / О. І. Олексюк. — Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2008. — 362 с.
54. Операційний менеджмент: навчальний посібник / [В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз, О. В. Василенко та ін.]; за ред. В. І. Перебийніса. – Полтава: ПДАА, 2018. – 664 с. 8. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. М.: Инфра-М, 2019. – 187 с.
55. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навч. посіб. / О. М. Ястремська, В. Ф. Годзік, Т. М. Хміль та ін. ; за редакцією проф. О. М. Ястремської. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2018. – 244 с.
56. Покропивний, С.Ф. Економіка підприємства [підручник] [Текст] / С. Ф. Покропивний [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К : КНЕУ, 2016. — 528 с.

57. Покропивний, С.Ф. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій [навч. посібник] / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін. К. : КНЕУ, 2018. — 328 с.
58. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків : Основа, 1999. – 620 с.
59. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2013. – 328 с.
60. Поршнева, А. Г. Управление организацией [учебник 2-е изд., перераб. и доп.] [Текст] / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатина. М. : ИНФРА-М, 2017. — 669 с.
61. Производственный менеджмент / [С. Д Ильенкова, А. В. Бандурин, Г. Я. Горобцов и др.] ; под ред. С. Д. Ильенковой. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 583 с.
62. Розова Н. К. Управление качеством / Н. К. Розова. СПб. : Питер, 2002. 224 с.
63. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – 5-е изд. – М. : ООО «Новое знание», 2014. – 688 с.
64. Савицька, Г. В.. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник. – 3-тє вид., випр. і доп. [Текст] / Г. В. Савицька – К. : Знання, 2007. – 668с.
65. Сайт компанії ТОВ «ДІДЖИТАЛБІ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dijital-by.com/>
66. Саломатина, Н. А. Управление производством [учебник] [Текст] / Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2015. — 219 с.
67. Серединська, В. М. Економічний аналіз: навчальний посібник [Текст] / В. М. Серединська, О.М. Загородна, Р. В. Федорович – К.: Астон, 2010. – 592 с.
- 68.0, Сірік І. П. Операційний менеджмент в умовах адаптації підприємств до змін ринкового середовища: монографія / І. П. Сірік. – Суми: Папірус. – 2015. – 144 с.

- 69.Солопенко Р. І. Методика прийняття управлінських рішень в системі операційного менеджменту авіаційного підприємства / Р. І. Солопенко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3 (81). – С. 94 – 101.
- 70.Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. К. : Видавництво Європейського університету, 2016. 147 с.
- 71.Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. К.:Академвидав, 2013. 464
- 72.Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. М. : ИНФРА-М, 2019. 187 с.
- 73.Стивенсон В.Дж. Управление производством: пер. с англ. / Стивенсон В.Дж. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, БИНОМ, 1998. – 928 с.
- 74.Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : Підручник / О. М. Сумець ; під ред. проф. О. Л. Яременко. К.: ВД "Професіонал", 20014. 416 с.
- 75.Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник / О. М. Сумець. 3-тє вид., перероб. та доп. К. : ВД "Професіонал", 2016. 480 с.
- 76.Сумець О.М. Основи операційного менеджменту О.М. Сумець. – К.:ВД «Професіонал». 2014. – 416 с.
- 77.Сухарева Л. О. Контроль операційної діяльності на підприємстві: системний підхід: монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський; Донец. нац. ун -т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.
- 78.Тарабан С. В. Сутність поняття «операційний менеджмент» / С.В. Тарабан // Держава та регіони. – 2012. – № 1. – С. 170 – 174
- 79.Тарнавська Н. П. Менеджмент: Теорія та практика : підручник для вузів / Н. П Тарнавська, Р. М. Пушкар. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
- 80.Теліна В. Ю. Сучасні підходи до планування операційної діяльності в умовах ринкової системи господарювання / В. Ю. Теліна // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №1 (23). – С.132 – 134.

81. Теорія і практика в операційному менеджменті: навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. – К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2016. – 156 с.
82. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного менеджменту / І. В. Титаренко // Міжн. збір. наук. праць. Випуск 1(19). – 2012. – с. 349
83. Трояновский В. М. Разработка операционной стратегии предприятия / В. М. Трояновский. – М.: РДП, 2013. – 357 с.
84. Туровец, О. Г. Организация производства на предприятии [учеб. для техн. и экон. спец] [Текст] / О. Г. Туровец, Б. Ю. Сербиновский [сер. «Экономика и управление»]. – Ростов-на-Дону : Издат. центр МарТ, 2018. — 464 с.
85. Уорнер, М. Классики менеджмента [Текст] / М. Уорнер [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. СПб. : Питер, 2001. — 1168 с.
86. Управление качеством : учеб. для ВУЗов / [С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др.] ; под ред. С. Д. Ильенковой. М. : ЮНИТИ, 1999. 199 с.
87. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов . М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 447 с.
88. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. Хмельницький : ХНУ, 2005. 192 с.
89. Фомичев С. К. Основы управления качеством : учеб. пособие / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, Н. И. Скрябина. К. : МАУП, 2000. 196 с
90. Хейне П. Экономический образ мышления [Текст] / П. Хейне, П. Дж. Боуттке, Д. Л. Причитко // пер. с англ. 10-го изд. — М.: Вильямс, 2007. 544 с.
91. Чейз. Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс, 8-е издание. : Пер. с англ. :М: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
92. Черняк В. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І. Черняк, В. І. Дума // Вісник Національного

- університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку – 2013 – № 769– С. 125-131.
93. Чумаченко, М. Г. Економічний аналіз: навч. посібник [Текст] / М. А. Болюх [та ін.]; ред. М.Г. Чумаченко; Київський національний економічний ун-т. – 2.вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 555 с.
94. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. – Сучасні технології діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія [Текст] – Київ.: КНЕУ, 2002 . – 257 с.
95. Шеер, А-В. «Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы». Издание 2-е, переработанное и дополненное [Текст] / Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151с.
96. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шляга, М. В. Гульцев. – 2014. – URL:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.
97. Юкаева В. С. Операционный менеджмент / В. С. Юкаева. М.: Издательский дом «Дашков и К», 2009. 324 с.
98. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. –Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.
99. Davenport, T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990, (Summer), p.11–27.
100. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223 p.