

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
(повне найменування інституту)  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Підвищення ефективності управління приватним акціонерним товариством  
«Концерн Хлібпром»

Виконав: студент 2 курсу, групи ІМПОУ-22М  
спеціальності 073 – Менеджмент  
(цифри і назва спеціальності)

Прозоровський В.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент каф. БІІВМ

Причепя І.В.

(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Опонент к.е.н., доцент каф. ММЕ

Сметанюк О. А.

(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 12 » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Вінниця – 2023 року

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Рівень вищої освіти II-й (магістерський)

Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

к.е.н., професор О.Й. Лесько

18 / 10 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Прозоровському Віталію Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення ефективності управління приватним акціонерним товариством «Концерн Хлібпром»

керівник роботи Причепя Ірина Валеріївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "18" вересня 2023 року № 247

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ін. джерела.

4. Зміст текстової частини: (перелік питань, які потрібно розробити) вступ, дослідити теоретико-методичні засади ефективного управління підприємством за сучасних умов господарювання, дослідити «ефективність управління» в напрацюваннях вітчизняних і зарубіжних науковців, обґрунтувати вибір підходу до оцінювання ефективності управління підприємством; проаналізувати ефективність управління ПрАТ «Концерн Хлібпром», розробити пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» тощо.

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

економічних категорій «ефективність», «результативність», «економічність» та «продуктивність», концептуальні підходи до трактування поняття ефективності управління, загальна схема управлінської діяльності, характеристика процесу управління, концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності менеджменту, підходи до оцінювання ефективності управління, методи оцінювання ефективності управління, підхід до оцінювання ефективності управління підприємством, оціночні показники ефективності управління підприємством за відповідними групами, фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», основні показники балансу ПрАТ «Концерн Хлібпром», основні показники рентабельності діяльності підприємства, основні фінансові показники діяльності

підприємства, абсолютні показники результативності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», динаміка показників прибутковості господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», динаміка фінансових витрат та операційної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», структура витрат ПрАТ «Концерн Хлібпром», динаміка показників ефективності та економічності апарату управління, організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром», базовий SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром», матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром», змакетована організаційна структура департаменту маркетингових комунікацій, загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ін.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Причепя І. В., доцент каф. ЕПВМ	16.10.2023 <i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Розділ 2	Причепя І. В., доцент каф. ЕПВМ	16.10.2023 <i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Розділ 3	Причепя І. В., доцент каф. ЕПВМ	10.10.2023 <i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1 Теоретико-методичні засади ефективного управління підприємством за сучасних умов господарювання	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»	жовтень	
3	Розділ 3 Пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	листопад-грудень	

Студент *[підпис]*

(підпис)

Прозоровський Е

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи *[підпис]*

(підпис)

Причепя

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

УДК 658 Прозоровський В.Д. Підвищення ефективності управління приватним акціонерним товариством «Концерн Хлібпром».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2023. 108 с. На укр. мові. Бібліогр.: 52 назви; рис.: 24; табл. 17.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням підвищення ефективності управління приватним акціонерним товариством «Концерн Хлібпром».

У роботі розглянуто підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття ефективності управління. Досліджено теоретичні засади ефективного управління підприємством як запоруки успішності господарювання за сучасних умов. Удосконалено підхід щодо оцінювання ефективності управління підприємством.

Охарактеризовано основні показники фінансово-господарського стану ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з найбільших підприємств на ринку хліба України, проведено аналіз ефективності управління досліджуваним підприємством.

Розроблено стратегію розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром», проведено макетування відділу маркетингу підприємства. Розроблені рекомендації щодо покращення результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», а також проведено моделювання цих результатів.

Ключові слова: управління, менеджмент, ефективність управління підприємством, результативність.

## ABSTRACT

Prozorovsky V.D. Increasing the efficiency of management of the private joint-stock company «Concern Khibprom».

Master's thesis on specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2023. 108 p. In Ukrainian speech Bibliography: 52 titles; Fig.: 24; table 17.

The master's thesis is devoted to the issues of improving the management efficiency of the private joint-stock company «Concern Khibprom».

The work examines the approaches of scientists to understanding the essence and content of the concept of management efficiency. The theoretical principles of effective enterprise management as a guarantee of business success under modern conditions have been studied. The approach to evaluating the effectiveness of enterprise management has been improved.

The main indicators of the financial and economic condition of PJSC «Concern Khibprom» as one of the largest enterprises in the bread market of Ukraine were characterized, and an analysis of the management efficiency of the investigated enterprise was carried out.

The development strategy of PJSC «Concern Khibprom» was developed, the layout of the marketing department of the enterprise was carried out. Recommendations for improving the results of the activities of «Concern Khibprom» PrJSC were developed, and simulations of these results were also carried out.

Keywords: management, management, enterprise management efficiency, effectiveness.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> .....	7
1.1 «Ефективність управління» в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців. ....	7
1.2 Ефективне управління як запорука успішності господарювання за сучасних умов.....	14
1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління підприємством.....	24
Висновки до першого розділу .....	42
<b>2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»</b> .....	44
2.1 Характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з найбільших підприємств на ринку хліба України.....	44
2.2 Аналіз ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» .....	52
2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства.....	62
Висновки до другого розділу .....	66
<b>3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»</b> .....	68
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» .....	68
3.2 Макетування відділу маркетингу ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	74
3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства.....	77
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства .....	91

	3
Висновки до третього розділу .....	99
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>101</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>104</b>
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи .....	109
Додаток Б (обов'язковий). Технічне завдання .....	110
Додаток В (обов'язковий). Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	112
Додаток Г (обов'язковий). Ілюстративний матеріал .....	124

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Діяльність підприємств в сучасних економічних умовах характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращувати показники його ефективності. Оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої менеджменту або заходів, які розробляються на підприємстві. Вона проводиться для створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності менеджменту є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління – запорука успішного функціонування та розвитку кожної організаційно-господарчої ланки економіки. Оцінювання ефективності управління дає змогу виявити відхилення фактичного функціонування системи від потенційно можливого.

Очевидно, що проблеми ефективності управління не є новими в економічній науці, що підтверджується вагомими здобутками як вітчизняних, так і зарубіжних науковців в даних питаннях. Проблематика ефективності управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища розглянута в наукових працях таких авторів, як Безродна Т.М., Біловол Р.І., Васківський О.П., Лаже М.В., Лесько О. Й., Лотоцький М.Я., Коритько Т.Ю. Павленко, Пащенко О.П., Пілецька С.Т., Подольчак Н.Ю., Причепя І.В., Рац О. М., Сметанюк О.А., Соломонюк І.Л., Судакова О.І., Щеглова О.Ю. та інші [1-17]. Результати дослідження наукових розробок зазначених авторів дає підстави стверджувати, що єдиної точки зору щодо трактування та оцінювання ефективності управління



досі не сформовано. Разом з тим збільшилася неоднозначність визначення ефективності управління та урізноманітнилися показники її оцінки.

**Метою дослідження** даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад підвищення ефективності управління підприємством.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено **такі завдання:**

- дослідити суть і зміст поняття ефективності, ефективності управління зокрема;
- дослідити концептуальні підходи до ефективного управління підприємством за сучасних умов;
- удосконалити підхід до оцінювання ефективності управління підприємством;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити ефективність управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- дослідити систему управління досліджуваного підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- провести макетування організаційної структури підрозділу підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством за сучасних умов зростання економічної нестабільності.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є ефективність управління підприємством.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром».

У процесі дослідження при вивченні поняття ефективності та ефективності управління застосовувались методи аналізу та синтезу, також застосовано методи історичного аналізу та систематизації. З розрізи макетуванні організаційної структури підрозділу досліджуваного підприємства застосовано графічний метод та ін.

Інформаційною базою дослідження стали теоретичні, наукові та практичні дослідження науковців, а також законодавчі та нормативно-правові акти щодо регулювання діяльності підприємств в Україні; дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Вінницькій області, фінансова звітність та дані ПрАТ «Концерн Хлібпром».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому що:

удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління підприємством, який на відміну від існуючих передбачає комплексне аналізування часткових та узагальнюючого показників ефективності управління за результативністю діяльності підприємства в цілому, а також безпосереднє оцінювання ефективності роботи апарату управління (продуктивність, результативність, економічність). В якості узагальнюючого показника ефективності управління підприємством обрано показник економічної доданої вартості, що на думку авторів, є «доступним» системним фінансовим показником оцінювання якості управління підприємством, оскільки він є достатньо гнучким і водночас ємним.

Запропонований авторами підхід є комплексним і багатоцільовим, забезпечуючи можливість провести деталізований моніторинг діючої системи управління підприємством, що дозволяє виявити слабкі місця та потенційні резерви для перспективного розвитку.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що на основі проведених теоретичних досліджень та отриманих наукових результатів розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємством.

**Результати дослідження були апробовані** на Всеукраїнській конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (ВНТУ, 2023-2024) [18].

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (52 джерела), додатків (4). Текст пояснювальної записки викладений на 108 сторінках, містить 17 таблиць, 24 рисунки. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [19] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [20].

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

## 1.1 «Ефективність управління» в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців

Потреба у визначенні ефективності управління відображена у простому правилі «98/2», яке визнане американським спеціалістом в галузі управління доктором Е. Демінгом і підтверджене іншими управлінцями. Це правило означає, що 98 % проблем в організації, робіт і послуг, дефектів виробів залежать не від виконавців, а від якості системи менеджменту в організації і визначається притаманними їй недоліками [21].

Оцінювання якості управління є досить актуальним завданням і не тільки для менеджерів, оскільки від ефективності управління в організації залежить ефективність її розвитку в цілому, а також інвестиційна привабливість суб'єкта господарювання.

Звичайно будь-який суб'єкт господарювання має на меті підвищити ефективність своєї діяльності. Тому виникає проблема однозначного розуміння сутності та змісту, чим саме визначатиметься ця ефективність. Відповідно важливим завданням стає вивчення поняття ефективності діяльності, що дозволяє досягти успіху в підсумку [22].

В науковій економічній літературі поняття ефективності є досить складним і дискусійним, єдності щодо його трактування немає і дотепер.

Поняття «ефективність», маючи латинське походження, безпосередньо означає «дієвий, результативний». Відповідно до цього ефективність часто ототожнюють саме з результативністю господарювання.

Загалом ефективність є показником і стимулом розвитку розвинутих систем, процесів і явищ. Ефективність тісно пов'язана з поняттям впливу як результату цілеспрямованих дій.

Дійсно, ефективність є важливим показником, однак вона не відображає кількість ресурсів, використаних для досягнення певного результату. Це також важливий показник, оскільки того самого ефекту можна досягти, використовуючи різні ресурси. При цьому залучення одних і тих же ресурсів може мати різний ефект [22].

Значна кількість науковців наголошує на корисності витратного підходу для розуміння сутності та змісту поняття ефективності. Визначення зв'язку між результатами виробництва (ефективністю) і витратами суспільної праці.

Так, Андрійчук В.Г. характеризує ефективність як економічну категорію, що відображає зв'язок між досягнутими результатами та витраченими на них ресурсами. Автор тісно пов'язує поняття ефективності з поняттям рентабельності виробництва. Ефективність характеризується як «відношення між результатами виробництва та спожитими ресурсами, результатом якого є вартісний показник ефективності виробництва» [23, с. 397-399].

Саблук П. Т. наголошує, що критерій ефективності завжди відображає співвідношення результатів і витрат [22].

Водночас окрім витратного існує і ресурсний підхід, відповідно до якого ефективність характеризують як рентабельність використання всіх ресурсів.

Івашків Т.С. зазначає, що підсумковим результатом діяльності підприємства в межах «ресурсного» підходу є саме прибуток [24].

Ще одним вагомим напрямком в розумінні поняття ефективності є безпосередній її зв'язок з метою діяльності підприємства. Так, Г. Емерсон характеризує ефективність як основну мету управління, визначаючи зв'язок з функціональністю підприємства [25].

Результати дослідження підтверджують різноманітність і неоднозначність підходів науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття ефективності науковцями, що здебільшого вважають її формою відображення мети виробничої діяльності підприємства, характеризуючи результативність та міру корисності.

В табл. 1.1 наведено основні підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття ефективності.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності та змісту поняття ефективності

Групи авторів	Морфологічна ознака	Визначення ефективності
Долан Е. Дж. [26]	Виконання певних дій	Ефективність – це вибір правильних цілей, на яких фокусується вся енергія
Е. Шкшипек, В. Коваль [27]		Швидке реагування на ринкові виклики та очікування; інтерактивний процес розвитку, включаючи явища всередині організації та поза нею
В. Подольська, О. Яріш [28]	Результат	Розкривається через показники рентабельності, що є відносними характеристиками фінансових результатів.
Байда Б.Ф. [28]		Ефективність діяльності компаній визначається ступенем досягнення сформованих цілей.
В. Андрійчук [29]		Ефективність – це результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили
П.Ф. Друкер [30]		Ефективність – внутрішня економічність, яка вимірює найкраще використання ресурсів
С. Мочерний [32]	Оцінка	Показує не сам результат, а «ціну» його досягнення.
П. Хейне, П. Боуттке, Д. Причитко [28]		Є оціночною категорією, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат.
Саблук П. Т. [22]	Співвідношення	Критерій ефективності завжди відображає співвідношення результатів і витрат
Жнякін Б.О. та Краснова В.В. [33]		Ефективність — це співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект
А. В. Череп, Є. М. Стрілець [34]		Економічна ефективність — це таке співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. При цьому можливі три варіанти вказаного співвідношення: 1) ресурси і результати виражені у вартісній формі; 2) ресурси — у вартісній, а результати — у натуральній формі; 3) ресурси — у натуральній, а результати — у вартісній формі.
Перерва П. Г., Кравчук А. В. [35]		Економічна категорія, яка визначає співвідношення входу (витрат, ресурсів) з виходом (ефектом, досягнутим за рахунок використання витрат (ресурсів) на вході в систему).
Н. Подольчак [36]	Взаємодія, дія	Явище, яке характеризує оптимальність цілеспрямованої дії, способу, механізму реалізації або стану суб'єкта за наявності альтернатив.
А. Шегда [37]		Ознака, притаманна цілеспрямованій взаємодії, відображає передусім ступінь досягнення цілей.

Підсумувавши результати дослідження, ефективність доцільно, на нашу думку, охарактеризувати як складну економічну категорію, що відображає

досягнення найвищих результатів з найменшими витратами живої та уречевленої праці.

Варто зауважити, що ефективність має і управлінський характер, відображаючи ступінь досягнення виокремлених цілей.

Вважаємо, що ефективність завжди є певним співвідношенням (або результату з витратами на його отримання, або отриманого результату з цілями). Тобто, ефективність завжди є величиною відносною, що визначається за певний часовий проміжок [5].

Досить дискусійним залишається питання зіставлення понять ефективності та результативності.

Як зазначають О.І. Момот, А.О. Демченко запорука успіху діяльності будь-якого підприємства ґрунтується на постійному підвищенні ефективності та результативності виробництва, систематичному аналізуванні виробничої діяльності, розробленні та відповідному впровадженні заходів, які націлені на підвищення ефективності та результативності виробництва [26].

Водночас, варто зауважити, що важливою умовою успішної діяльності за сучасних умов для будь-якого підприємства є результати його господарювання. Водночас рівень результату можна визначити, якщо його можна порівняти з витратами на його отримання. Відповідно при аналізуванні діяльності підприємства важливо зіставляти результативність з ефективністю [5].

Ефективність визначається рівнем обґрунтованості з економічної точки зору і результативністю на основі економічного і продуктивного перетворення ресурсів в результат, в процесі досягнення поставлених цілей підприємства. В зв'язку з цим, результативність, економічність та продуктивність можна інтерпретувати як критерії ефективності у вигляді рис. 1.3 [35].

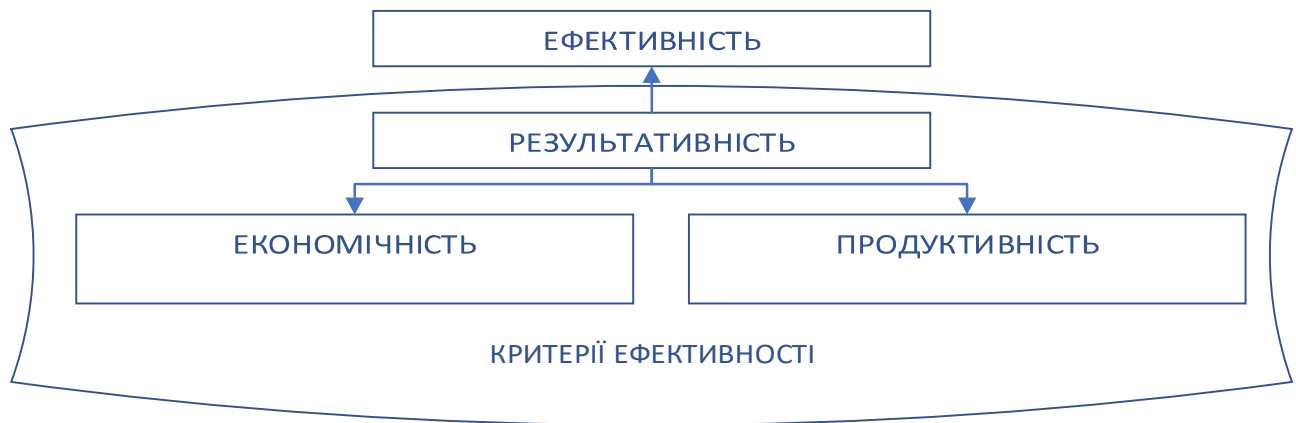


Рисунок 1.1 – Взаємозв’язок економічних категорій «ефективність», «результативність», «економічність» та «продуктивність» [35]

На думку Перерви П. Г. та Кравчука А. В., точніше ідентифікування даних понять та їх розмежування в економічному сенсі можна виконати з використанням схеми «входу-виходу», яка представлена на рис.1.2.

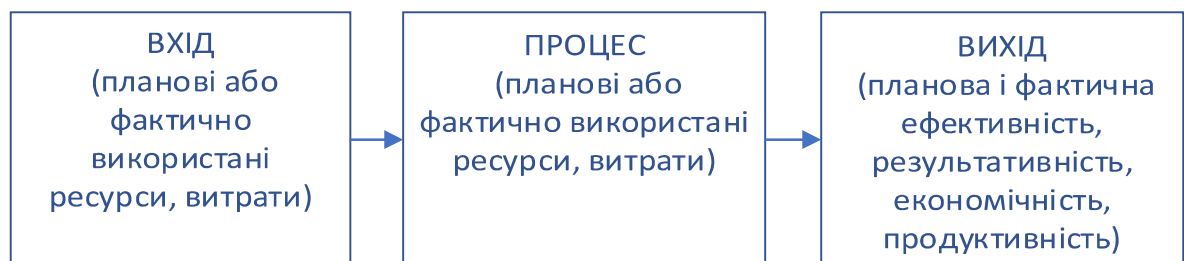


Рисунок 1.2 – Економічна інтерпретація ефективності з використанням схеми входу – виходу» [35]

Відповідно ефективність є економічною категорією, яка визначає співвідношення входу (ресурсів та витрат) з виходом (ефектом, який досягається за рахунок використання витрат (ресурсів) на вході в систему).

Результативність же характеризує ступінь досягнення запланованого результату, тобто визначається як співвідношення фактичного і планового виходу (фактичного і планового ефектів).

Продуктивність характеризується відношенням отриманих кінцевих результатів, кількості продукції (на виході) у натуральному вираженні до спожитих ресурсів (на вході).

Економічність характеризується рівнем економії вхідних витрат ресурсів, які спожиті для досягнення результату на виході. Економічність може бути отримана за рахунок економії при закупівлі вхідних ресурсів (придбання вхідних ресурсів за цінами нижче запланованих) і економії при споживанні ресурсів (використання меншої кількості ніж заплановано в натуральному вимірюванні при досягненні виходу).

Аналіз літературних джерел показав, що досить незначна частина науковців вивчає саме питання оцінювання ефективності управління та ефективності менеджменту, а також можливих шляхів її підвищення, що ще раз вказує на актуальність нашого дослідження.

Для більш ґрунтовного вивчення основних теоретичних аспектів оцінювання ефективності процесу управління першочергово доцільно розглянути «ефективність управління» як економічну категорію та охарактеризувати її сутнісний зміст. Аналізуючи наукову літературу, можна констатувати, що не існує єдиного підходу до розуміння сутності цієї складної категорії.

Ефективність управління є комплексно та багатогранною категорією. Ефективність управління варто розглядати як комплексну характеристику управління, яка відображає ступінь досягнення цілей господарської діяльності підприємства. Складність трактування поняття ефективності управління пояснюються складністю самої категорії управління. Питання ефективності управління, з одного боку, є невід'ємною частиною управління підприємством, з іншого – ці питання не мають однозначного вирішення [16].

«Управління ефективністю» є цілеспрямованим оперативним регулюванням діяльності відповідно до напрямів управління ефективністю для досягнення забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам. Поняття «ефективність управління» передбачає якісне оцінювання діяльності підприємства чи бізнес-процесу. Ефективність управління організацією варто визначати як складну, соціо-економічну категорію, яка характеризує ступінь досягнення визначених її цілей при оптимальному використанні наявних засобів і можливостей як керуючої підсистеми, так і керованої.



Таблиця 1.2 – Концептуальні підходи до трактування поняття ефективності управління

Джерело	Підхід до трактування поняття «ефективність управління»
Результативний підхід	
Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. [10]	економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, як об'єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкту управління). Тобто ефективність управління – це характеристика рівня управління, який визначається шляхом зіставлення в тимчасовому і просторовому аспектах
Сметанюк О.А., Сочівець О.П. [16]	розуміння під даною категорією процесу впливу на колектив підприємства та всі сторони його діяльності з метою отримання бажаних результатів, що супроводжується досягненням визначеної мети. Ефективний процес управління на підприємстві обумовлюють результати, які свідчать про досягнення всіх поставлених цілей.
Насонов М.І. [38]	як кінцевий продукт (результат) процесу якісного управління, що вимірюється різними показниками
Комплексний підхід	
Козаченко Г.В., Христенко Л.М [39]	комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень Відсутність єдиного погляду на склад елементів комплексної оцінки ефективності
Рац О.М. [13]	комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.
Системний підхід	
М. Макаренко [40]	ефективність управління необхідно розглядати як систему, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму
Біловол Р.І. [2]	управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи
Маркіна І.А. [41]	система, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму, елементами якого є планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль
Щеглова О. Ю. [17]	здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв

Кожен з підходів до аналізування ефективності управління підприємством характеризує даний процес, ґрунтуючись на одному або декількох принципових положеннях і умовах оцінювання. Варто зауважити, що дані концепції, можна розглядати і як конкретні критерії ефективності управління за результатами, а

саме: оптимальність і скоординованість дій елементів системи, рівень задоволення інтересів зацікавлених осіб, досяжність цілей, ступінь визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку, оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності.

Як показує проведений аналіз літературних джерел питання ефективності менеджменту та шляхів її підвищення на підприємствах є досить актуальним, що пояснює увагу дослідників до цієї проблеми. Однак, незважаючи на значні здобутки науковців у вивченні теоретичних засад ефективного менеджменту, і досі неоднозначними є підходи до трактування поняття «ефективність менеджменту», «ефективність управління»; значно розходять думки вчених-економістів у визначенні критеріїв ефективності менеджменту підприємства та виборі показників оцінювання цієї ефективності.

## **1.2 Ефективне управління як запорука успішності господарювання за сучасних умов**

Управління є складним процесом, який передбачає цілеспрямований вплив на об'єкти та системи задля збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший для досягнення певних цілей.

Дещо вузький підхід до трактування: управління – це свідомо і цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона організовує живі та неживі елементи природи, техніки і підпорядковує їх своїм інтересам [42].

Поняття «управління» є досить широким, оскільки використовується не тільки для умов ринку, а й при керуванні некомерційними підприємствами чи будь-якими іншими соціальними, технічними, біологічними абстрактними системами. При цьому процеси управління біологічними системами становлять предмет вивчення біологічних наук, технічними системами - технічних наук, а соціальними системами – соціальних наук.

У широкому розумінні управління є функцію організованих систем різної природи, яка забезпечує підтримку режиму діяльності, зберігання їх певної структури, реалізацію їх програми і цілей [43].

Таким чином, термін «управління» має багато тлумачень. Поняття менеджменту є вужчим і означає господарське керування.

Процес управління формується з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна також розподілити на певні самостійні операції. Цими операціями є:

збір і передача інформації про об'єкт керування,  
обробка й аналізування інформації,  
за результатами аналізування розробка управлінського рішення,  
передача рішення до об'єкту управління і безпосередня його реалізація вже цим об'єктом,

зіставлення отриманих за результатами практичної реалізації рішення показників з їх запланованими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими стикається керівництво, є взаємопов'язаними між собою. Управлінський процес, який реагує на вплив конкретної ситуації, викликає появу інших управлінських процесів, які, своєю чергою, викликають інші нові процеси, тим самим, формуються постійні управлінські цикли.

Процес управління повинен бути:

неперервним,  
циклічним,  
нерівномірним,  
послідовним,  
відносно змінним,  
сталим.

Головною вимогою до організації управління на підприємстві є те, що система управління повинна мати таке ж саме або й навіть більше різноманіття та швидкодію програм дій, що відповідає можливому різноманіттю впливу середовища на систему, управління якою здійснюється.

Основними елементами управління є:

системи,  
 стратегії,  
 структура,  
 стиль,  
 склад персоналу,  
 спільність цінностей,  
 навички.

Управління базується на трьох елементах: об'єкти управління (або підсистема, управління якої здійснюють); суб'єкти управління (управляюча підсистема, що безпосередньо впливає на об'єкт) та середовище господарювання. Загальну схему управлінської діяльності показано на рис. 1.3 [44].

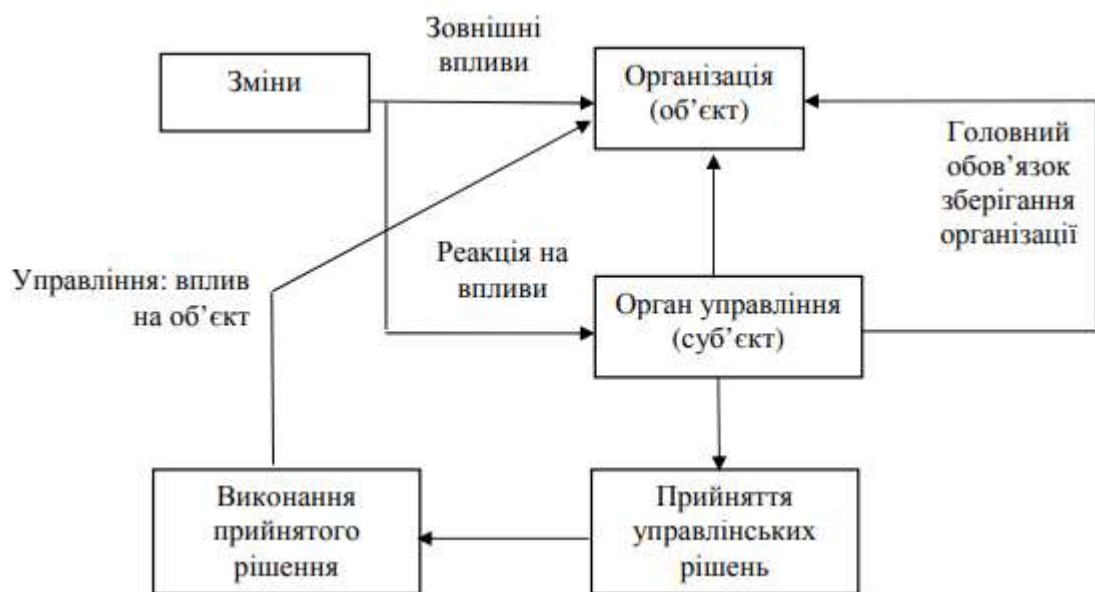


Рисунок 1.3 – Загальна схема управлінської діяльності

Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виокремився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації праці. Предметом управлінської діяльності є як людина, так і її діяльність. Управлінська праця відрізняється низкою особливостей, таких як: висока відповідальність і компетентність; творчий характер, що пов'язано з підготовкою і прийняттям управлінських рішень; різноманітність соціальних ролей, які виконуються в процесі управління;

вагомий вплив на колективи людей, або окремих працівників, які зайняті в матеріальному виробництві, й через них на предмети і засоби праці; інтелектуальність і емоційність, що визначаються предметом праці.

Організація управлінської праці – це відповідний порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які зорієнтовані на виконання завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до їх діючих посадових інструкцій, відповідних положень про структурні підрозділи. Метою управління працею є безпосередня координація спільних зусиль колективу, а також забезпечення узгодженої взаємодії його членів, що спрямовано на досягнення визначених результатів. Специфікою предмета управління працею є засоби цієї праці та її безпосередня мета, що визначають її специфічний характер і зміст. У питаннях нормування та організації управлінської праці вагоме місце займає організація робочого місця управлінця, від чого в значній мірі залежить успіх налагодження контактів, результати переговорів, настроїв, самопочуття і працездатність самого керівника тощо [44].

Оптимально спроектований процес управління забезпечує успіх структурних підрозділів підприємства. Для того, щоб цей процес вдало спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру (рис. 1.4).

Ефективність управління є сукупною результативністю роботи всього трудового колективу організації, а також системою заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів [31].

Ефективність управління передбачає аналізування:

характеру управлінської праці;

управлінського потенціалу як сукупності всіх ресурсів, які використовує система управління;

витрат на управління, які окреслюються організацією, складом, технологією і об'ємом робіт по реалізації відповідних функцій управління;

ефективності діяльності підлеглих в процесі роботи організації, реалізації інтересів, досягнення окремих цілей.

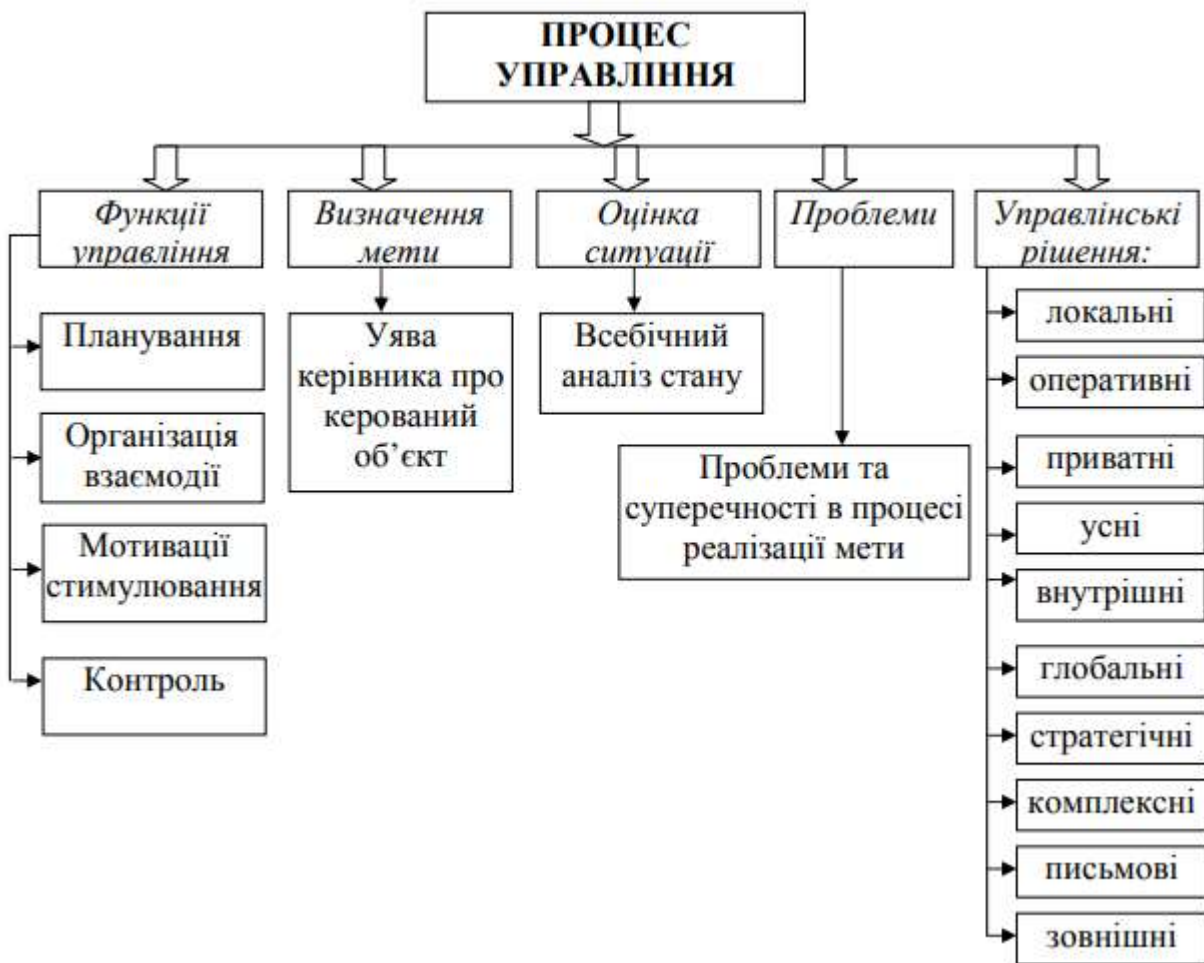


Рисунок 1.4 – Характеристика процесу управління [44]

Ефективність управління є результатом функціонування системи і процесу управління при взаємодії управляючої системи та системи, якою управляють. Вона показує в якій мірі управляючим органом досягаються цілі та заплановані результати. Ефективність управління виявляється в ефективності виробництва і є її частиною.

Ефективність управління передбачає виконання таких завдань [31]:

визначення, чи дійсно отриманий результат є результатом управління, а не дією інших суспільних компонентів, проявом саморегулятивного механізму самоуправляючих об'єктів;

визначення джерел результативності управління (професіоналізм і талант управляючих, якість правових документів та ін.) для того, щоб активніше його використовувати в наступних управлінських циклах;

встановлення взаємозалежності між цілями і завданнями, моделями і представленнями, які закладені в управлінських рішеннях, і є реально здобутими результатами управління [45].

Економічна ефективність від впровадження організаційно-технічних заходів на окремих етапах виробничого процесу може проявлятися у різних формах. При її визначенні варто забезпечувати порівнюваність варіантів щодо витрат та капітальних вкладень, враховуючи вплив чинника часу [45].

За сферою застосування розрізняють загальну, часткову та локальну ефективності. Так, загальна характеризує ефективність підприємства в цілому; локальна характеризує окремі стадії господарювання, зокрема виробництва, споживання, розподілу та обміну; часткова - ефективність використання в ході споживання та виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

Відповідно до об'єктів визначення ефективність можна окласифікувати як:

- ефективність капіталовкладень, які використовуються для технічного переозброєння підприємства, будівництва, реконструкції для випуску нової продукції, а також збільшення обсягів виробництва;
- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність охорони навколишнього середовища [46].

За призначенням і методами розрахунку ефективність може бути абсолютною та порівняльною. Така класифікація є наслідком того, що у практиці економічних розрахунків необхідно вирішувати такі завдання як :

- визначення та оцінювання рівня ефективності використання витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (об'єднання, галузі, підприємства), а також аналізування впливу різних організаційно-технічних дій на показники діяльності підприємства;

- порівняння та відбір кращих варіантів нової техніки, технологій, методів організації виробництва тощо. Абсолютна економічна ефективність визначається

в цілому по підприємству, характеризуючи загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів. При такому порівнянні та виборі оптимальних варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

При визначенні ефективності управлінських процесів необхідно враховувати такі принципи [47-48]:

1. Оскільки операційна ефективність є частиною ефективності самого виробництва, то її необхідно розраховувати на основі загальноприйнятих методів оцінювання ефективності нового обладнання, капітальних вкладень тощо.

2. Оцінюючи інвестиції, ви завжди повинні враховувати часовий проміжок між інвестицією та прибутком. Це критично важливо для заходів із покращення роботи, які можуть тривати кілька років, особливо в галузях із багаторічним виробничим циклом.

3. Характерною рисою управлінської роботи є те, що вона зосереджена на результатах команди в цілому, а не на результатах окремого керівника. Тому його необхідно оцінювати, виходячи з його впливу на результати роботи всього колективу організації або окремих підрозділів.

4. Оцінювання управлінської праці вимагає зіставлення конкретних даних. Для організацій, які мають різну спеціалізацію, неможливо порівнювати ефективність управління

Критерієм ефективності управління є якість управління, що є здатністю організації ефективно досягати своїх цілей, враховуючи здатність організації ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін і задовольняти потреби своїх клієнтів.

Якість управління визначається статичними та динамічними характеристиками системи управління. Відповідно всі характеристики процесу структур, методів управління, роботи з персоналом в цілому характеризують якість управління.



На ефективність управління впливають різноманітні фактори, основними з яких є [45]:

- розумові та фізичні здібності людини, її здатності здійснювати управлінську діяльність;
- засоби праці, за допомогою яких людина, колектив, суспільство в цілому продукують все необхідне для життя, підсилюючи тим самим розумові та фізичні здібності людини;
- соціальні умови, сприяючи розкриттю креативних здібностей окремих працівників і колективу в цілому;
- комплексний вплив усіх попередніх чинників, посилених їх синергетичною взаємодією.

Існують чинники впливу, які не залежать безпосередньо від діяльності органів адміністрування різного рівня, але водночас здійснюють суттєвий вплив на кінцеві результати діяльності. До них належать кліматичні умови, механізм оподаткування в країні, співвідношення цін на ринку, а також діюча система управління економікою країни та ін. Найвищих результатів досягають ті системи, апарат управління яких швидко та гнучко пристосовується до нових умов, найбільш повно використовує їх.

В управлінській діяльності значний вплив на результат управлінської діяльності має людський інтелект, інформаційне забезпечення праці керівників та спеціалістів, використання програмного забезпечення та обчислювальних систем. Специфікою сучасних об'єктів і суб'єктів, систем управління в цілому є можливість примноження креативних здібностей людини за рахунок інтеграції науки, техніки і виробництва. вагомий вплив мають професійний рівень керівника, його креативні здібності, рівень формалізації накопиченого досвіду, здатність швидко приймати та втілювати практично управлінські рішення [46].

Вагомий вплив на ефективність управління мають також такі чинники як, покращення якісного складу працівників управління, прийняття участі в управлінській діяльності колективу, наукова організація праці та ін. На ефективність управління також впливає впливає ієрархічність, часто викликаючи

труднощі. Ієрархічність може призводити до того, що чинники, які мають істотний вплив на результати виробничо-господарської діяльності організації залишаються за межами компетенції органу управління [45].

При визначенні ефективності управління доцільно враховувати властивість мультиплікативності, яка може збільшувати або зменшувати управлінський вплив на об'єкт. Управлінські рішення, а також відповідна документація, рухаючись з одного рівня управління на інший, конкретизуються і набувають змін до того моменту, коли вони доходять до безпосередніх виконавців. Практично можна отримати результат значно кращий або ж гірший ніж очікуваний залежно від того, наскільки вказівки зрозумілі виконавцям, наскільки вони творчо та енергійно діють.

Можна виокремити такі аспекти формування ефективності на практиці [46]:

- досягнення ефекту (економічного або соціального);
- співвідношення результату з відповідними затратами;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, споживання й витратами, розподілу та обміну ресурсів;
- раціональність суспільних відносин при тісній взаємодії з використанням виробництва, ресурсів, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Критерії ефективності менеджменту характеризують результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, визначаючи якісні її сторони [36]. Основними критеріями можуть бути:

- надійність системи управління, що характеризується достовірністю, цінністю і своєчасністю інформації, відповідністю методів роботи сучасному рівню НТП;
- оперативність, що характеризується своєчасністю підготовки і прийняття рішень, а також налагодженістю механізмів зворотного зв'язку;
- рівень підготовки, що визначається стажем практичної діяльності та стабільністю кадрів;
- якість виконання функцій, та забезпеченість засобами оргтехніки;

- оптимальність системи управління, що характеризується вибором оптимальних методів прийняття господарських рішень, обґрунтованістю ступенів управління в організації, а також співвідношенням централізації і децентралізації відповідно до певних умов, норм управління та ін.

Кожній системі управління відповідає певний набір критеріїв ефективності, і завдання управління полягає в тому, щоб знайти той варіант, при якому відповідний критерій мав би саме вигідне значення.

Часто на практиці в якості критерію ефективності управління використовують узагальнюючі показники, які характеризують кінцеві результати господарювання (прибуток, рентабельність, обсяги виробництва та збуту тощо), а також часткові показники споживання окремих видів ресурсів (основні та оборотні засоби, праця, інвестицій, інтелектуальний капітал тощо).

Прибуток і рентабельність як узагальнюючі показники найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності, а відповідно - і ефективність управління. Водночас важливо при цьому виключити вплив на прибуток чинників, які не зв'язані з діяльністю управлінської ланки.

Узагальнені показники характеризують результат господарської діяльності і управління в цілому, але в повній мірі не відображають ефективність і якість управління окремими видами ресурсів. В даному випадку варто визначати часткові показники. Так, для оцінювання підвищення ефективності використання трудових ресурсів доцільно аналізувати показники темпу росту продуктивності праці, матеріальних - матеріаломісткість продукції, основних засобів - фондівіддачу.

Варто наголосити, що при оцінюванні ефективності управління доцільно комплексно застосовувати всю систему і узагальнених, і часткових показників.

### 1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління підприємством

Досліджуючи підходи науковців до оцінювання ефективності управління, прийшли до висновку, що вони є досить різноманітними. Основна причина такої різноманітності підходів полягає в тому, що управління тісно пов'язане з усіма соціально-економічними процесами, що відбуваються на підприємстві.

На будь-якому управлінському рівні менеджери намагаються досягати високих результатів. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відображають прихильність різних авторів до однієї з вказаних концепцій та відповідних підходів до оцінювання організаційної ефективності (див. рис. 1.5).

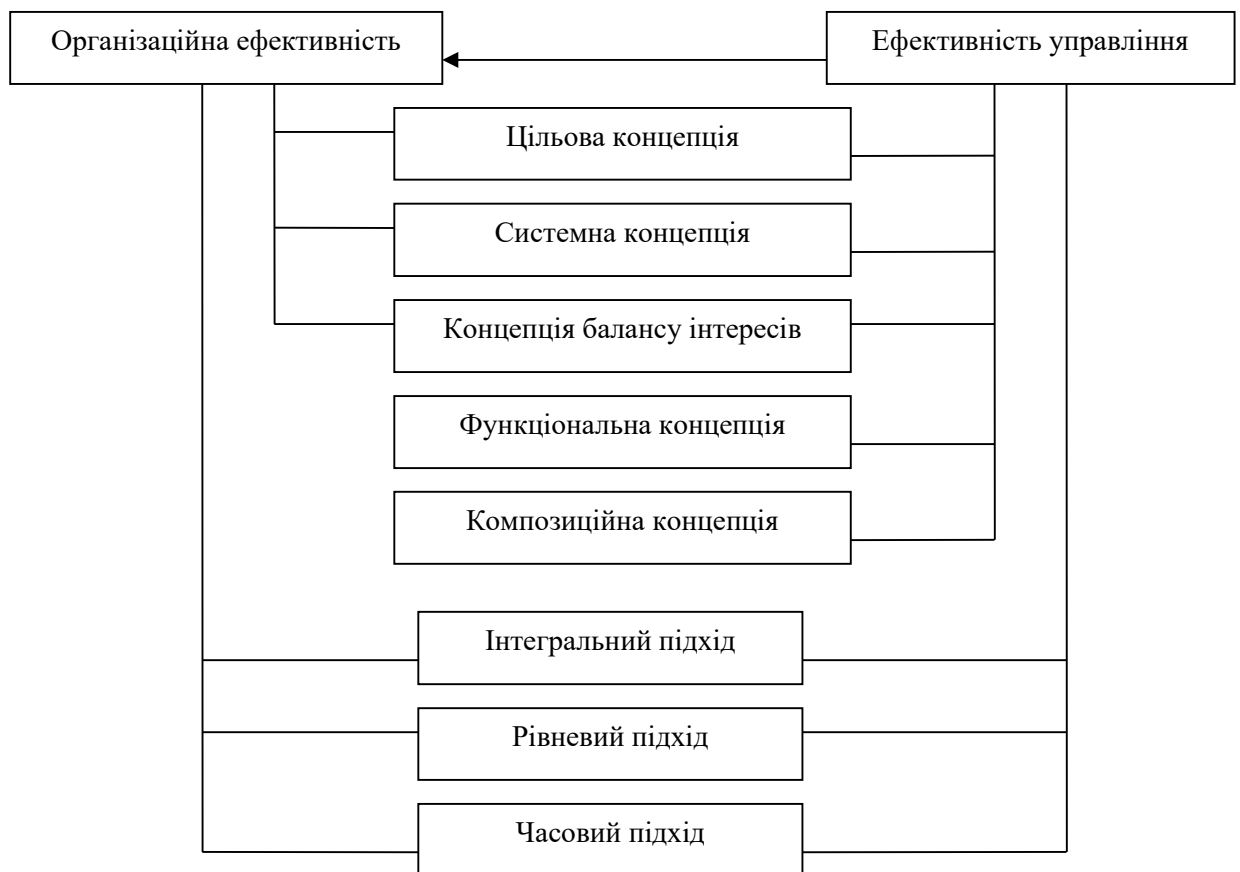


Рисунок 1.5 – Концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності менеджменту [44]

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених концепцій в залежності від ситуації.

Згідно цільової концепції ефективності управління діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення відповідних цілей. Цільова концепція ефективності управління розроблена відповідно до цільової концепції організаційної ефективності. За цією концепцією ефективність управління називається «ефективність управління або результативність управління».

Водночас, не зважаючи на привабливість та простоту, практичне використання цільової концепції може бути пов'язане із низкою проблем:

1. Досягнення цілей не завжди можна легко виміряти.
2. Часто організація намагається досягнути декілька цілей одночасно, водночас частина з них можуть бути суперечливими за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
3. Досить суперечливим є існування загального набору «офіційних» цілей (існує складність досягнення згоди серед менеджерів щодо цих конкретних цілей організації).

Відповідно до системної концепції ефективності управління на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, відповідно, ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем є сукупністю елементів, які взаємодіють між собою взаємообумовленим чином. Організація отримує ресурси (на вході) з системи вищого рівня (зовнішнього середовища), перетворює їх і повертає у змінній формі (товари та послуги на виході).

Будь-яка організація є частиною системи вищого рівня, тому для успішного її функціонування обов'язково має прилаштовуватись до вимог зовнішнього середовища господарювання.

Системна концепція акцентує увагу на таких важливих твердженнях:

- на сьогодні виживання організації залежить від її здатностей швидко адаптуватись до вимог середовища;

- для задоволення таких вимог повний цикл «вхід – процес – вихід» повинен знаходитись в центрі уваги адміністрації.

Згідно з концепцією ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» діяльність організації спрямована на задоволення сподівань, очікувань і потреб усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління за даного підходу характеризує ступінь досягнення відповідного балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Така концепція зосереджує увагу на важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації, тоді як цільова концепція наголошує, що організації надають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Визначення ефективності управління за концепцією досягнення «балансу інтересів» базується на вимірюванні ступеня задоволеності потреб всіх груп, які є зацікавленими в успішних діяльності організації. Основним критерієм оцінювання ефективності управління відповідно до даної концепції є саме досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених груп та індивідів.

Водночас, окрім вказаних концепцій, що відображають сутність двох категорій («ефективність організації» та «ефективність управління організацією»), існують також інші підходи, які, насамперед, стосуються саме ефективності управління.

Відповідно до функціональної концепції управління розглядають з позиції організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризують через зіставлення результатів і витрат самої системи управління.

Пріоритетним завданням у визначенні продуктивності управлінської є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу робіт, який буде визначатись великою кількістю різноманітних факторів (асортимент продукції, розмір і структура виробництва, чисельність працюючих тощо), які будуть

змінюватись зі зміною кожного з них. На жаль, на сьогодні таке завдання в методичному контексті ще не вирішено.

Відповідно до композиційної концепції ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на загальні результати діяльності організації. Така концепція ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Серед показників, що характеризують результат господарської діяльності організації, досить широко використовують такі [30]:

- обсяги приросту прибутку;
- продуктивність праці;
- зниження собівартості продукції;
- обсяги реалізації продукції тощо.

В розрізі композиційної концепції досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага персоналу апарату управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага управлінців в загальній чисельності персоналу;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці управління можна виокремити три найбільш поширені підходи до оцінювання ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий [31].

Відповідно до інтегрального підходу до оцінювання ефективності управління доцільно визначати синтетичний (інтегральний) показник, який буде охоплювати часткові (безпосередньо незіставні) показники ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як необхідність подолання основного недоліку переважної більшості показників оцінювання ефективності управління – неспроможності врахувати та відобразити багатогранність ефективності управління в цілому. Такий підхід дозволяє провести оцінювання ефективності управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, які

враховують декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності організації.

Так званий рівневий підхід до оцінювання ефективності управління передбачає оцінювання трьох рівнів ефективності та відповідних факторів, що на них впливають:

- 1) індивідуального;
- 2) групового;
- 3) організаційного.

Ефективність управління при цьому визначається як інтегральний результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням їх синергічного ефекту.

Індивідуальна ефективність є базовою, відображаючи рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Зрозуміло, що співробітники організації зазвичай працюють у групах, тому є необхідність врахування групової ефективності. В деяких випадках групова ефективність може відображатись сумою внесків усіх членів групи. В інших випадках групова ефективність є більшою ніж сума окремих внесків завдяки синергічній взаємодії учасників.

Організаційна ефективність враховує і індивідуальну, й групову ефективність. За рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність буде перевищувати просту суму індивідуальної й групової ефективностей.

Так званий часовий підхід до оцінювання ефективності управління виокремлює в ході оцінювання коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких визначаються специфічні критерії оцінювання ефективності управління.

Підсумкова інформація характеризує результати управління, будучи передумовою і основою для порівняльного вимірювання витрат на управління і його результатів, а також здобуття відповідних уявлень про соціальну ефективність управління.



За результатами дослідження група авторів Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. було систематизовано інформацію та виокремлено сім підходів науковців до оцінювання ефективності управління, які доцільно проаналізувати та доповнити іншими, що представлені в наукових працях різних авторів [17].

За першим підходом авторами пропонується проводити оцінювання ефективності управління як ефективність виробництва, що обґрунтовується невіддільністю процесу управління від результатів виробничо-господарської діяльності.

За другим підходом оцінювати ефективність управління пропонується на зіставленні кінцевих результатів корпоративної діяльності та витрат на управління, тобто порівнюючи рівень витрат на управління з рівнем витрат на управління.

У даному випадку оцінювання ефективності управління зводиться до розрахунку показника співвідношення витрат на управління до досягнутих результатів, що першочергово відображає підвищення ефективності виробництва [17].

Третій підхід передбачає, що ефективність управління слід розглядати як результативність конкретної системи управління, відображену в різних показниках як стану керованого об'єкта, так і самої управлінської діяльності. Сама ефективність управління розуміється як результативність діяльності конкретної системи управління і характеризується об'єктами управління та належними до них показниками у вигляді техніко-економічних результатів виробництва: затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління, фінансові витрати на утримання керуючої системи.

Четвертий підхід пропонує оцінювати ефективність управління на основі оцінювання ступеня досягнення цілей управління компанією. Прихильники такого підходу стверджують, що ефективність управління визначається ступенем досягнення підприємством поставлених цілей.

Відповідно до положень п'ятого підходу пропонується оцінювати ефективність менеджменту на основі оцінювання ефективності управлінських

рішень з двох напрямків. Згідно з першим, ефективність управління оцінюється за дієвістю окремих рішень, тому оцінка ефективності ґрунтується на чіткому визначенні цілей та оцінці ефективності можливих варіантів прийняття рішень за критеріями. Тому, якщо є кілька цілей, їх рекомендують об'єднати в одну оцінку, щоб визначити ефективність кожного рішення щодо всіх цілей і вибрати найефективніший варіант.

За другим напрямком ефективність управління оцінюється виходячи з оцінки процесу прийняття управлінських рішень. Відповідно оцінка якості управлінських рішень не є пов'язаною з перебором можливих варіантів за критерієм їх ефективності, а є складовою частиною системи управління й оцінюється за допомогою показників якості, кількості та оперативності виконаних рішень [49].

Шостий підхід поєднує погляди, згідно з яким управління базується на оцінці ефективності управлінських операцій. При оцінюванні ефективності управлінської діяльності витрати, пов'язані з діяльністю управлінського персоналу, обліковуються як витрати. У таких оцінках управлінська ефективність ототожнюється з поняттям економічної ефективності управлінської діяльності. Це поняття є більш вузьким, оскільки включає економію живої й упредметненої праці у сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності [17]. З цієї точки зору управлінська ефективність означає досягнення цілей організації шляхом використання людських ресурсів відповідно до принципів економного використання обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за найбільш сприятливої взаємозалежності між результатом праці та сферою його використання.

Окрім того, практично всі прихильники шостого підходу зосереджують увагу окрім визначення економічної ефективності управлінської праці ще й на соціальній ефективності.

Виникнення сьомого підходу пов'язане з виникненням завдання оцінювання ефективності процесів вдосконалення управління виробництвом. Підхід базується на визначенні ефекту, який отримують за результатами реалізації заходів щодо

вдосконалення управління виробництвом. Цей ефект співвідноситься з витратами на відповідне проведення цих заходів.

Проведений аналіз різних підходів до оцінювання ефективності управління організації показує, що в теорії і практиці використовують і поєднують різноманітні підходи.

Ґрунтуючись на системному підході, усі вказані вище підходи до оцінювання ефективності управління організацією група авторів Щеглової О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. пропонують їх поєднати в три узагальнені підходи:

- комплексний підхід, коли оцінювання проводиться за комплексом окремих елементів системи управління;
- селективний підхід, за яким пропонується оцінювати ефективність управління підприємством за окремим елементом системи управління;
- фрагментарний підхід, за яким оцінювання проводиться за різними аспектами або компонентами управління, які не є елементами системи управління.

Селективний підхід поєднує підходи до оцінювання ефективності управління підприємством, які ґрунтуються на оцінювання економічної ефективності, ефективності виробництва, ефективності витрат на управління та ефективності управлінської праці.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності управління підприємством поєднує підходи, які ґрунтуються на оцінювання за кінцевими результатами роботи та ефективним використанням ресурсів, оцінюванні за ефективністю системних ресурсів, за загальними показниками результативності діяльності відповідної системи управління, за результатами збалансування інтересів груп зовнішнього та внутрішнього середовища [6, с. 113].

Фрагментарний підхід об'єднав підходи, які ґрунтуються на ефективності управлінських рішень та вдосконалення управління, а також на основі вимірювання вартості бізнесу. Варто зауважити, що ефективність управління підприємством розглядається саме як відносна характеристика результативності управління, то результативність, своєю чергою, є рівнем досягнення цілей

підприємства. Відповідно два перші підходи до оцінювання ефективності управління підприємством будуть ґрунтуватися саме на такому оцінюванні. Підхід до оцінювання ефективності управління підприємством на основі лише оцінювання ступеня досягнення цілей буде складовою частиною як першого, так і другого підходів [6; 50-51].

Вище проаналізовані підходи до оцінювання ефективності управління підприємством подано на рис. 1.6 [6, с. 72].



Рисунок 1.6 – Підходи до оцінювання ефективності управління [17]

Проведений аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності управління показав, що єдиного, а тим більше такого, який би не мав недоліків, ні в теорії, ні в практиці управління не існує. Всі підходи відрізняються залежно від об'єкта оцінювання, якими можуть бути апарат управління, система управління, виробнича діяльність. Основними недоліками більшості підходів до оцінювання

ефективності є їх вузьке спрямування із позиції об'єкта оцінювання, тобто управління. На нашу думку, більш детально та комплексно управління представлено в системному підході, розглядаючись як система певних пов'язаних між собою елементів. Водночас такий підхід також має значний недолік – відсутність єдиного погляду щодо складу елементів системи управління.

Підходи до оцінювання ефективності управління, які виникають в результаті поєднання кількох простих підходів, здебільшого характеризуються складністю такого оцінювання. Така розбіжність в існуючих підходах жодним чином не сприяє якості оцінювання ефективності управління підприємством.

Водночас, варто зауважити, що серед науковців сформувався одностайна думка щодо узагальненого показника економічної ефективності управлінської праці – ефективність як співвідношення результату (ефекту) до витрат. Водночас і досі не існує досі не сформовано єдиного підходу щодо побудови системи оцінки ефективності менеджменту як за критеріями оцінювання, так і показниками на основі певної методології [5].

За даними досліджень групи авторів Пілецької С.Т. та Коритько Т.Ю. [10] пропонується використовувати показники, що характеризують витрати та результати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством. В ході проведення дослідження до цієї групи варто віднесені такі методи (таблиця 1.3).

Відповідно до даних таблиці 1.3 можна тільки підтвердити наявність великої кількості методів оцінювання ефективності управління, водночас конкретні інструменти їх реалізації в обмеженій кількості.

Практичного використання набули метод аналітичної геометрії, матричний метод, метод оцінювання ефективності формування фінансових результатів. Матричний метод і метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю повного набору методичного забезпечення і інструментарію, а метод оцінювання ефективності формування фінансових результатів характеризує ефективність управління лише на стадії формування фінансових результатів.

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання ефективності управління [10]

Метод	Характеристика методу
1	2
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних з яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства Ранговий метод нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управлінням в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними Дослідження операцій займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень

Продовження табл. 1.3

1	2
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості – EVA (Economic Value Added)

Пілецька С.Т. та Коритько Т.Ю. [10] із загальної кількості вартісних критеріїв, що представлені у сучасній науковій літературі, в межах VBM-менеджменту рекомендують до практичного використання критерій економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added, який є модифікацію показника чистого операційного прибутку). Авторами на основі модифікації базової формули (1.1) розрахунку EVA (Economic Value Added) [15] запропоновано до використання формулу (1.2):

$$EVA = (r - WACC) \times IC, \quad (1.1)$$

де IC – величина інвестиційного капіталу;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

r – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

$$EVA = (r \times (1 - k) - WACC) \times IC, \quad (1.2)$$

де  $k$  – коефіцієнт інфляційного ризику.

Як зазначають Пілецька С.Т. та Коритько Т.Ю. за допомогою такої модифікованої формули економічної доданої вартості визначається ефективність управління підприємством через приріст (або зменшення) рівня капіталізації підприємства. Також середньозважена вартість капіталу характеризує ступінь оптимальності структури функціонуючого капіталу підприємства та його інвестиційних можливостей, коефіцієнт інфляційного ризику характеризує рівень залежності підприємства від впливу зовнішнього середовища, коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає ефективність його використання.

За результатами свого дослідження Стремьдін В. [6] пропонує враховувати капітал, працю та управління як чинники формування прибутку. Автор вказує, що об'єднуючим елементом є управління, яке такими засобами впливає на прибуток.

Запропонована дослідником формула має такий вигляд:

$$\Pi = \Pi_k + \Pi_l + \Pi_m, \quad 1.3$$

де  $\Pi$  – прибуток підприємства за рік;

$\Pi_k$  - частина прибутку як віддача капіталу (рентабельність капіталу);

$\Pi_l$  - частина прибутку як віддача праці (ефективність праці);

$\Pi_m$  - частину прибутку як віддача менеджменту (ефективність управління).

Науковець робить припущення, що віддача капіталу і праці відповідає банківському відсотку на капітал, тоді  $\Pi_m$  розраховується за формулою:

$$\Pi_m = \Pi - \frac{r}{100} \cdot (K + L), \quad 1.4$$

де  $K$  – вартість капіталу, тис. грн;

$L$  – вартість праці, тис. грн;

$r$  – річний банківський відсоток, %.



Як зазначає автор, відповідно до такого підходу можна виокремити новий показник менеджментовіддачі, який можна використовувати для оцінювання діяльності управлінців будь-якого підприємства, зіставляючи їх ефективність.

Кожен з підходів характеризує процес аналізування ефективності управління підприємством, ґрунтуючись на одному або декількох принципових положень і умов оцінювання. Варто зауважити, що дані концепції, можна розглядати і як критерії ефективності управління результатами, а саме: оптимальність і скоординованість дій елементів системи, досяжність цілей, ступінь визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку, оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності, рівень задоволення інтересів зацікавлених осіб.

Таким чином оцінювання ефективності управління в межах кожної з підсистем має реалізовуватись за критеріями та повинні розраховуватись показники, які відображають ступінь досягнення організацією поставлених цілей.

За результатами проведеного дослідження відповідно до теми кваліфікаційної роботи пропонуємо оцінювання ефективності управління підприємством проводити за відповідними етапами, що забезпечить ефективність такого оцінювання, дозволить виявити проблеми в управлінні та розробити комплекс заходів щодо їх вирішення (рис. 1.7).

Запропонований авторами підхід до оцінювання ефективності управління підприємством ґрунтується на композиційній концепції та зорієнтований на селективний вибір оцінювальних показників.

Підхід передбачає комплексне аналізування показників ефективності за результативністю діяльності підприємства в цілому, а також безпосереднє оцінювання ефективності роботи апарату управління (продуктивність та економічність). Такий підхід є комплексним і багатоцільовим, забезпечуючи можливість провести деталізований моніторинг діючої системи управління підприємством, що дозволяє виявити слабкі місця та потенційні резерви.



Рисунок 1.7 – Підхід до оцінювання ефективності управління підприємством [розроблено авторами]

Оцінювальні показники за групами наведено в табл. 1.4.

Систему показників сформовано за критеріями доступності інформації для розрахунків, повноти та достатності для оцінювання. Використання саме такої системи показників дає можливість об'єктивно оцінити ефективність системи управління на підприємстві, а також розробити комплекс заходів щодо усунення слабких місць та виокремлення можливостей для підвищення ефективності управління підприємством в перспективі.

Таблиця 1.4 – Оціночні показники ефективності управління підприємством за відповідними групами

Показник	Алгоритм розрахунку	Позначення показників
Загальні показники результативності діяльності підприємства в цілому		
Рентабельність виробництва	$R_{вд} = (ВП * 100\%) / (C_p)$	ВП - валовий прибуток, грн; C <sub>p</sub> – собівартість продукції, грн.
Рентабельність продажу	$R_{п} = (ЧП / ВР) * 100\%$	ЧП – чистий прибуток підприємства, грн; ВР – виручка від реалізації продукції, грн.
Рентабельність активів	$R_a = (ЧП / A) * 100\%$	A – середня вартість активів, грн.
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = (ЧП / ВК) * 100\%$	ВК – середня вартість власного капіталу.
Рентабельність витрат	$R_v = (ЧП / В) * 100\%$	В – сумарні витрати діяльності за відповідний період, грн.
Фондовіддача	$\Phi_v = ВР / ОЗ$	ВР – виручка від реалізації продукції, грн; ОЗ – середня вартість основних засобів, грн.
Продуктивність праці персоналу	$ПП = ВР / Ч$	Ч – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.
Показники продуктивності управлінської праці		
Продуктивність праці в системі управління (ППу)	$ППу = ОП / Чу$	ОП – обсяг реалізованої продукції за відповідний період, грн; Чу – чисельність управлінського персоналу, осіб.
Темп зміни продуктивності праці управлінців	$T = ППу_1 / ППу_0$	ППу <sub>1</sub> - продуктивність праці в звітному періоді, ППу <sub>0</sub> - продуктивність праці в базовому періоді.
Прибуток в розрахунку на одного управлінця	$ЧПна1у = ЧП / Чу$	ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.
Показники ефективності та економічності апарату управління		
Економічність праці у системі управління	$ЕП = Ву / Вв$	Ву – загальна сума витрат на управління, грн; Вв – загальна сума витрат на виробництво продукції, грн.
Питома вага заробітної плати управлінців в структурі загального фонду оплати праці	$ПВфоп = ФОПу / ФОП$	ФОПу – витрати на оплату праці управлінців, грн; ФОП – фонд оплати праці усіх працівників;
Темп зміни питомої ваги заробітної плати управлінців	$T_{фоп} = ФОПу_1 / ФОПу_0$	ФОПу <sub>1</sub> – фонд оплати праці управлінців в звітному періоді, грн; ФОПу <sub>0</sub> - фонд оплати праці
Економічна ефективність управлінської праці	$Еуп = Ее / Ву$	Ее – економічний ефект, грн.

В якості узагальнюючого показника ефективності управління підприємством обрано показник економічної доданої вартості (ЕДВ (EVA – Economic Value Added)). На нашу думку, в сучасних економічних реаліях цей показник є «доступним» системним фінансовим показником оцінювання якості управління підприємством, оскільки він є достатньо гнучким та водночас ємним, оскільки враховує:

- 1) ринкову вартість підприємства;
- 2) економічні показники ефективності використання наявного ресурсного потенціалу (активів) та капіталу підприємства;
- 3) інтереси власників і менеджерів;
- 4) вимоги інвесторів.

Водночас в сучасній теорії та практиці не має єдиного підходу щодо розрахунку даного показника.

Вважаємо за доцільне розрахувати показник економічної доданої вартості за формулою:

$$EVA = ОП - ВНК, \quad (1.5)$$

де ОП (ЕВІТ - Earnings Before Interest and Taxes) – операційний прибуток до сплати процентів і податків;

ВНК – витрати на капітал.

Перевага даного підходу полягає в тому, що всі необхідні дані для його розрахунку можна взяти з фінансової звітності підприємства.

Так, зважаючи на те, що операційний прибуток (ОП) розраховується як різниця чистого доходу від реалізації продукції (ЧД) з урахуванням іншого операційного доходу (ІОД) та собівартості цієї продукції (С) та інших витрат (ІВ) й інших операційних витрат (ІОВ), то операційний прибуток можна визначити використовуючи показники фінансової звітності підприємства таким чином:

$$ОП = ЧД - С - ІВ - ІОВ + ІОД. \quad (1.6)$$

Для розрахунку показника витрати на капітал (ВНК) використовуються дані Балансу: необоротні активи (НА), які зменшують на вартість довгострокових зобов'язань (ДЗ) та збільшують на вартість власних оборотних коштів (ВОК), також корегують на середньозважену вартість інвестованого капіталу (СЗВК (WACC - Weighted Average Cost of Capital)). Тобто,

$$\text{ВНК} = (\text{НА} - \text{ДЗ} + \text{ВОК}) * \text{СЗВК}. \quad (1.7)$$

Економічна додана вартість, відповідно, буде визначатися за формулою:

$$\text{ЕДВ} = (\text{ЧД} - \text{СВ} - \text{ІВ} - \text{ІОВ} + \text{ІОД}) + (\text{НА} - \text{ДЗ} + \text{ВОК}) * \text{СЗВК}. \quad (1.8)$$

Показник середньозваженої вартості капіталу (СЗВК) розраховується за формулою:

$$\text{СЗВК} = \sum(k_i \cdot v_i) = \text{ВК} \cdot \text{вВК} + \text{ПК} \cdot \text{вПК} + \text{АК} \cdot \text{вАК}, \quad (1.9)$$

де  $v$  - питома вага кожного джерела в інвестованому капіталі;

ПК - вартість позикового капіталу;

ВК - вартість власного капіталу;

АК - вартість капіталу, що залучається за рахунок випуску привілейованих акцій

Показник економічної доданої вартості використовується власниками підприємства для того, щоб провести оцінювання ефективності його господарської діяльності. При цьому можливі різні варіанти впливу значення показника EVA на поведінку власників:

1. Якщо показник EVA має додатне значення, то вказує на те, що доходи, які отримані підприємством, перевищують витрати на вкладений капітал. Відповідно можна констатувати, що капітал використовується ефективно і власник є зацікавленим у подальше вкладення коштів у дане підприємство.

2. Якщо показник EVA має від'ємне значення, то інвестиційна політика є некоректною, оскільки власники втрачають капітал, який інвестовано у підприємство, через втрату альтернативної прибутковості.

3. Якщо показник EVA дорівнює нулю, то нульовим буде і ринковий вигравш власника при інвестуванні коштів в дане підприємства. В такому випадку для акціонерів компанії отримана норма повернення компенсує ризику. Відповідно власники можуть продовжувати інвестувати кошти в підприємство або ж вкласти кошти в банківські депозити.

Західні компанії користуються концепцією такою EVA, оскільки вважають її досить придатним інструментом для визначення ефективності діяльності своїх підрозділів, ніж показник чистого прибутку, оскільки EVA не тільки характеризує кінцевий результат, але і показує, як використовувався вкладений у компанію капітал.

### **Висновки до першого розділу**

В розрізі теми магістерської кваліфікаційної роботи було досліджено питання підвищення ефективності управління підприємством за сучасних умов господарювання.

За результатами проведеного дослідження можна зауважити, що забезпечення ефективності управління підприємством є досить складним процесом.

В розрізі теми дослідження узагальнено підходи до трактування поняття ефективності та ефективності управління. Можна зауважити, що поняття ефективності та ефективності управління є досить багатограними, що безпосередньо є причиною їх досліджень науковцями в різних значеннях і різних проявах.

Відповідно до результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне охарактеризувати ефективність як складну економічну категорію, що відображає досягнення найвищих результатів з найменшими витратами живої та уречевленої праці. Вважаємо, що ефективність завжди є певним співвідношенням (або

результату з витратами на його отримання, або результату з цілями). Тобто є величиною відносною, що визначається за певний часовий проміжок.

В розрізі дослідження також проаналізовано основні характеристики управління, його елементи та процеси управління. Охарактеризовано основні методи оцінювання ефективності управління підприємством.

За результатами дослідження удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління підприємством, який на відміну від існуючих передбачає комплексне аналізування часткових та узагальнюючого показників ефективності управління за результативністю діяльності підприємства в цілому, а також безпосереднє оцінювання ефективності роботи апарату управління (продуктивність, результативність, економічність). В якості узагальнюючого показника ефективності управління підприємством обрано показник економічної доданої вартості, що на думку авторів, є «доступним» системним фінансовим показником оцінювання якості управління підприємством, оскільки він є достатньо гнучким і водночас ємним.

Запропонований авторами підхід є комплексним і багатоцільовим, забезпечуючи можливість провести деталізований моніторинг діючої системи управління підприємством, що дозволяє виявити слабкі місця та потенційні резерви для перспективного розвитку.

## **2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

### **2.1 Характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з найбільших підприємств на ринку хліба України**

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із найбільших підприємств вітчизняного ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тон продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структурі компанії налічують 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях.

На сьогодні ринок хліба і хлібобулочних виробів в Україні характеризується високою конкуренцією і налічує велику кількість підприємств-виробників. Вітчизняні хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів з різною поживною цінністю, вагою, різними смаковими властивостями, а також постійно поповнюють його новими зразками. Попит на хлібопекарську продукцію є стабільним, водночас постійно скорочуються обсяги промислового виробництва.

За 18 років існування ПрАТ «Концерн Хлібпром» зарекомендував себе, як добросовісний виробник, прогресивний галузевий оператор, надійний партнер. Товариство є одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності.

Компанія дбає про збереження національних традицій виробництва, водночас переймаючи найкращий світовий досвід.

Хлібозаводи, що увійшли до складу ПрАТ «Концерн Хлібпром» не втратили напрацьованих рецептів і пропагують політику виробництва з натуральної сировини. Завдяки впровадженню технології шокового заморожування, товариство розширило свої ринки за межі України – в США, ЄС.

Інвестиційна політика ПрАТ «Концерн Хлібпром» спрямована на зниження собівартості продукції, розвиток продуктових лінійок, економію вичерпних



ресурсів та оновлення виробничих потужностей. В своїй діяльності компанію підтримують Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація, що є провідними міжнародними організаціями.

У 2010 році товариство увійшло у сотню компаній з найвищим рівнем корпоративного управління. Кодекс діє в ПрАТ «Концерн Хлібпром» ще з 2005 року. Компанія отримала відзнаку за свою інформаційну відкритість, а фінансовий аудит звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» проводять фахівці відомого аудитора – ЕУ («Ернст енд Янг»).

Проведемо аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства за даними Форми № 1 Баланс (Звіт про фінансові результати) та Форми № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) протягом 2020–2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [52]

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 269 772	1 474 880	1 702 061	205108	16,15	227181,0	15,40
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	803 394	1 011 340	1 126 074	207946	25,88	114734,0	11,34
3. Валовий прибуток, тис. грн	466 378	463 540	575 987	-2838	-0,61	112447,0	24,26
4. Чистий прибуток, тис. грн	43 932	17 058	21 097	-26874	-61,17	4039,0	23,68
5. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2639	2712	2792	73,0	2,77	80,0	2,95
6. Продуктивність праці, тис. грн / чол.	481,16	543,83	609,62	62,68	13,03	65,79	12,10
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	431471,5	464786,0	497747,5	33314,5	7,72	32961,50	7,09
8. Фондовіддача, грн. / грн	2,94	3,17	3,42	0,23	7,83	0,25	7,76

Наведені в таблиці дані відображають основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2020–2022 рр.

За результатами 2021 року відбулось зниження валового та чистого прибутків підприємства порівняно з попереднім роком, не зважаючи на зростання чистого доходу підприємства в даному році. Причинами такого зниження стало зростання витрат підприємства випереджаючими темпами порівняно з доходами в 2021 році. Так, чистий дохід за результатами 2021 року зріс на 16,15%, тоді як собівартість реалізованої продукції зросла аж на 25,85%.

В 2022 році позитивна тенденція щодо основних фінансово-економічних показників збереглась. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 15,4%, собівартість зросла лише на 11,34% порівняно з попереднім 2021 роком. Відповідно за результатами 2022 року відбулось зростання валового (на 24,26%) та чистого прибутків (на 23,68%) підприємства порівняно з попереднім роком, що вказує на підвищення ефективності господарювання підприємства в 2022 році.

Для наочності змін, які відбулись протягом досліджуваного періоду в фінансово-економічних показниках діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», відображено на рис. 2.1.

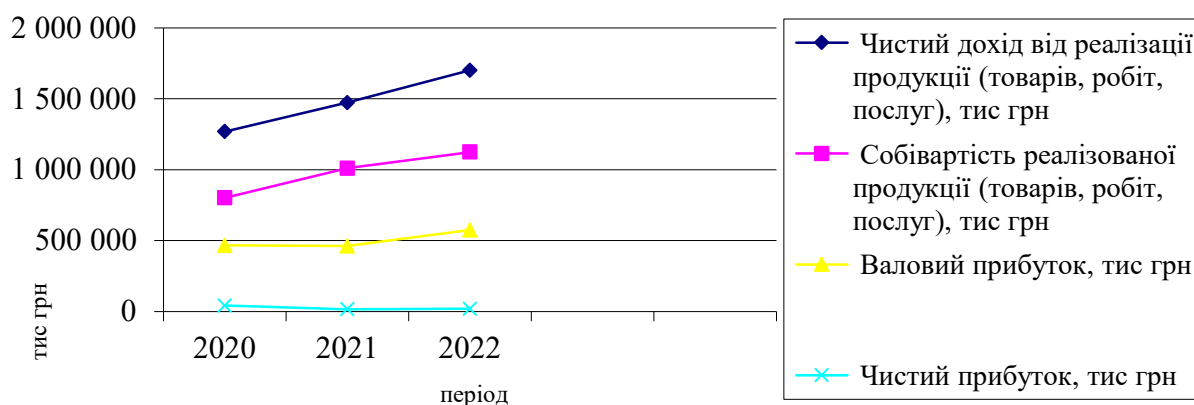


Рисунок 2.1 – Динаміка показників чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового та чистого прибутків ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна відслідкувати позитивну тенденцію середньооблікової чисельності працівників підприємства (2,77 % та 2,95 % відповідно в 2021 та 2022 роках).

Водночас зростає і продуктивність праці: в 2021 році зростання склало 13,03 %; в 2022 році - 12,1 % порівняно з попередніми роками. Варто зауважити, що зростання продуктивності відбувається значно швидшими темпами ніж зростання чисельності персоналу, що вказує на підвищення ефективності господарювання підприємства в 2022 році.

Аналіз середньорічної вартості основних засобів ПрАТ «Концерн Хлібпром», розрахунки якого наведені в таблиці 2.1, показує, що протягом 2020-2022 рр. середньорічна вартість основних засобів зростає (2020 р. зростання показника на 7,72 % та 2022 р. - на 7,09 %). Водночас відбулось і зростання показника фондівддачі порівняно з попередніми роками (7,83% в 2021 році та 7,76% в 2022 році відповідно). Варто зауважити, що темпи зростання фондівддачі відбувається швидшими темпами ніж середньорічної вартості основних засобів, що є позитивною тенденцією в діяльності підприємства.

Таким чином, за результатами аналізування основних фінансово-економічних показників господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2020-2022 років можна говорити про позитивні зміни в діяльності підприємства.

На основі даних фінансової звітності проаналізуємо стан та структуру балансу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (табл. 2.2).

З таблиці 2.2 чітко видно зростання активів протягом 2020-2022 рр. (2021 р. збільшення на 8,61% та у 2022 р. - на 10,6 % порівняно з попередніми роками). Враховуючи, що дане збільшення супроводжується зростанням оборотних активів швидшими темпами ніж зростають необоротні активи, то це вказує на зростання мобільності активів підприємства.

Результати аналізу власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 рр. свідчать про його зростання в 2021 році на 17,96 % та в 2022 році спостерігається зростання показника ще на 6,52 % порівняно з попередніми роками.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу ПрАТ «Концерн Хлібпром» (за середньорічною вартістю), тис. грн [52]

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи, тис грн. (Ф №1, р. 1300) в т. ч.:	737241	800725	885577,5	63484,00	8,61	84852,5	10,60
Необоротні активи, тис грн. (Ф №1, р. 1095)	505182,5	544170,5	578683,5	38988,00	7,72	34513,0	6,34
Оборотні активи, тис грн. (Ф №1, р. 1195)	228121	252617	306894	24496,00	10,74	54277,0	21,49
Пасиви, тис. грн (Ф №1, р. 1900) ,в т. ч.:	737241	800725	885577,5	63484,00	8,61	84852,5	10,60
Власний капітал, тис грн. (Ф №1, р. 1495)	248235	292823	311900,5	44588,00	17,96	19077,5	6,52
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1595)	273157	254591	268555,5	-18566,0	-6,80	13964,5	5,49
Поточні зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1695)	215849	253311	305121,5	37462,00	17,36	51810,5	20,45

Водночас зростають і поточні зобов'язання і забезпечення підприємства (зокрема в 2021 р. зросли на 17,36 % та в 2022 р. - на 20,45 %). Основною причиною зміни загальної величини зобов'язань і її структури є заборгованість за короткостроковими кредитами.

Для підвищення наочності сприйняття аналізованої інформації зобразимо структуру майна та джерел його формування на рисунку (рис. 2.2).

На рисунку 2.3 наочно простежується незначне зростання частки оборотних активів. Отже, структура активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» залишається легкою, а рівень операційного ризику є низьким.

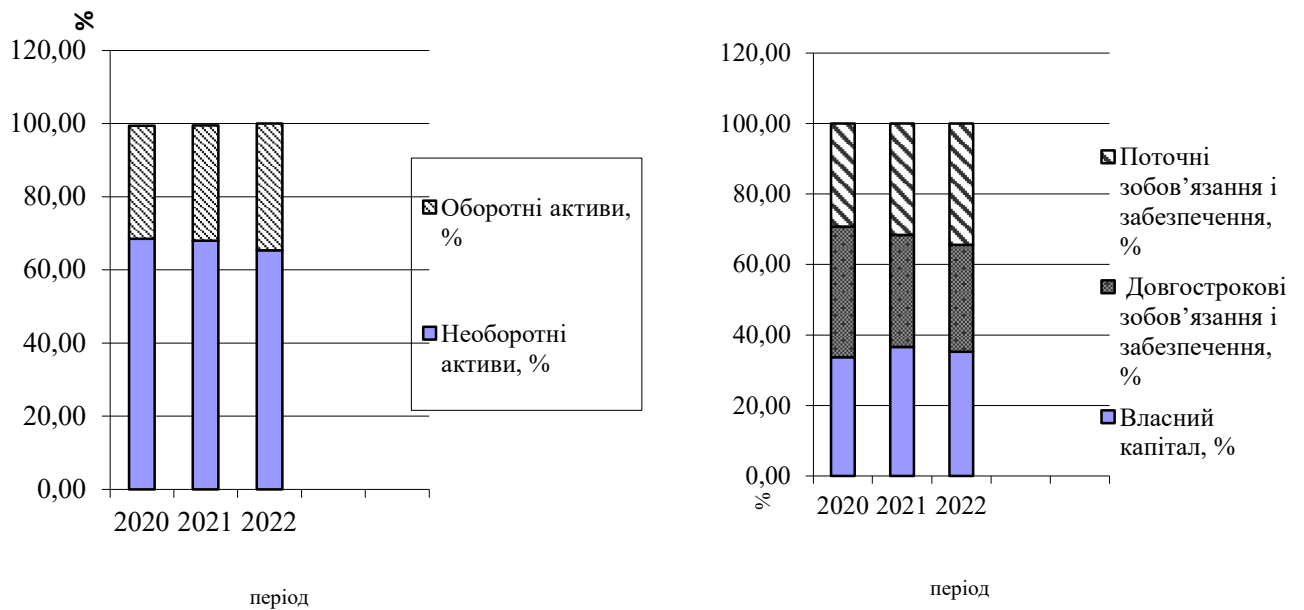


Рисунок 2.2 – Структура активу та пасиву ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Важливими в діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта є показники рентабельності. Тому вважаємо за доцільне проаналізувати рентабельність різних сфер діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу	0,970	0,985	0,984	0,01 п.п.		0,001 п.п.	
Рентабельність активів, %	5,96	2,13	2,38	-3,83 п.п.		0,25 п.п.	
Рентабельність власного капіталу, %	17,70	5,83	6,76	-11,87 п.п.		0,94 п.п.	
Рентабельність основного капіталу підприємств, %	10,18	3,67	4,24	-6,51 п.п.		0,57 п.п.	

Як бачимо, витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу протягом аналізованого періоду практично не змінюються. Водночас показники рентабельності в 2021 та 2022 роках зменшуються порівняно з 2020 роком.

Так, рентабельність активів в 2021-2022 роках знизилась більше ніж вдвічі порівняно з 2020 роком. Ще більшого зниження зазнали показники рентабельності власного та основного капіталу.

Водночас якщо порівнювати значення показників рентабельності в 2022 році з 2021 роком, то варто зауважити, що відбулось незначне, але зростання показників.

В цілому підприємство протягом аналізованого періоду працювало рентабельно, водночас потребують уваги питання виявлення причини значного зниження рентабельності в 2021 та 2022 роках.

Наочно дані показники відображено на графіку (рис. 2.3).

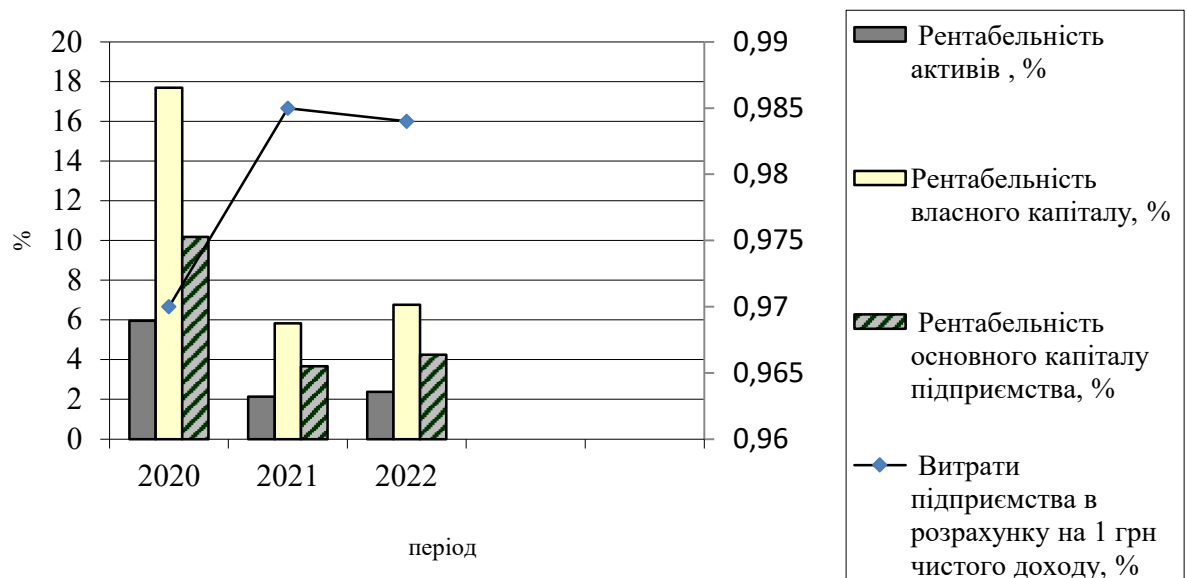


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників рентабельності діяльності підприємства

Розраховані показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» занесені в табл. 2.4.

Аналізуючи фінансові показники діяльності підприємства, варто звернути увагу на показник фінансової незалежності. На думку експертів коефіцієнт незалежності повинен перевищувати значення 0,5 (підприємство має забезпечуватись власними ресурсами, принаймні, на 50%). За результатами розрахунків коефіцієнт фінансової незалежності коливається протягом аналізованого періоду від 0,34 в 2020 році до 0,37 в 2021 році, що є недостатнім рівнем для підприємства.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
Коефіцієнт загальної ліквідності (Ф№1, р. 1195:1695)	1,06	1,00	1,01	зменшення на 0,06		зростання на 0,01	
Коефіцієнт платоспроможності (Ф№1, р. 1495:(1595+1695))	0,51	0,58	0,54	зростання на 0,07		зменшення на 0,03	
Коефіцієнт фінансової незалежності (Ф№1, р. 1495:1900)	0,34	0,37	0,35	зростання на 0,03		зменшення на 0,01	
Коефіцієнт фінансової заборгованості (Ф№1, р. (1595+1695):1300)	0,66	0,63	0,65	зменшення на 0,03		зростання на 0,01	

Недостатнім також є коефіцієнт фінансової платоспроможності, оскільки загальноприйнятим вважається спроможність підприємства покривати власними коштами його заборгованість повністю, відповідно такий показник має перевищувати одиницю. За результатами розрахунків коефіцієнт платоспроможності коливається від 0,51 в 2020 році до 0,58 в 2021 році, що є недостатнім рівнем, вказуючи на те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» не може покрити заборгованість повністю.

Враховуючи результати дослідження, варто зауважити, що протягом досліджуваного періоду підприємство має недостатні показники ліквідності та платоспроможності, що потребує уваги з боку керівництва.

## 2.2 Аналіз ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Відповідно до теми дослідження та удосконаленого підходу проаналізуємо ефективність управління досліджуваним підприємством відповідно до виокремлених етапів.

В розрізі визначеної процедури проаналізуємо детально абсолютні показники результативності господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду. Абсолютним показником результативності діяльності підприємства є його прибутковість. Відповідно проаналізуємо прибутки та витрати досліджуваного підприємства в 2020-2022 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Абсолютні показники результативності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1269772	1474880	1702061	205108	16,15	227181,0	15,40
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	803394,0	1011340,	1126074,0	207946,	25,88	114734,0	11,34
3. Валовий прибуток, тис грн	466378,0	463540,0	575987,0	-2838,00	-0,61	112447,0	24,26
4. Інші операційні доходи, тис. грн	7187,00	5522,00	7022,0	-1665,00	-23,17	1500,00	27,16
5. Адміністративні витрати, тис. грн	144166,0	149088,0	167077,0	4922,00	3,41	17989,00	12,07
6. Витрати на збут, тис. грн	260604,0	271273,0	295891,0	10669,0	4,09	24618,00	9,07
7. Інші операційні витрати, тис. грн	15886,00	8996,00	15991,00	-6890,00	-43,37	6995,00	77,76
8. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	52909,00	39705,00	104050,0	-13204,0	-24,96	64345,00	162,06
9. Інші фінансові доходи, тис. грн	4565,00	2412,00	12635,00	-2153,00	-47,16	10223,00	423,84
10. Інші доходи, тис. грн	40310,00	8352,00	0,00	-31958,0	-79,28	-8352,00	-100,00



Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
11. Фінансові витрати, тис. грн.	58559,00	28320,00	36682,00	-30239,0	-51,64	8362,00	29,53
12. Втрати від участі в капіталі, тис. грн	140,00	160,00	143,00	20,00	14,29	-17,00	-10,63
13. Інші витрати, тис. грн	1422,00	0,00	51466,00	-1422,00	-100,00	51466,00	100,0
14. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	37663,00	21989,00	26394,00	-15674,0	-41,62	4405,00	20,03
15. Чистий прибуток, тис. грн	43932,00	17058,00	21097,00	-26874,0	-61,17	4039,00	23,68

Для наочності змін, які відбулись протягом аналізованого періоду в показниках прибутковості діяльності підприємства, побудуємо відповідну діаграму (рис. 2.4).

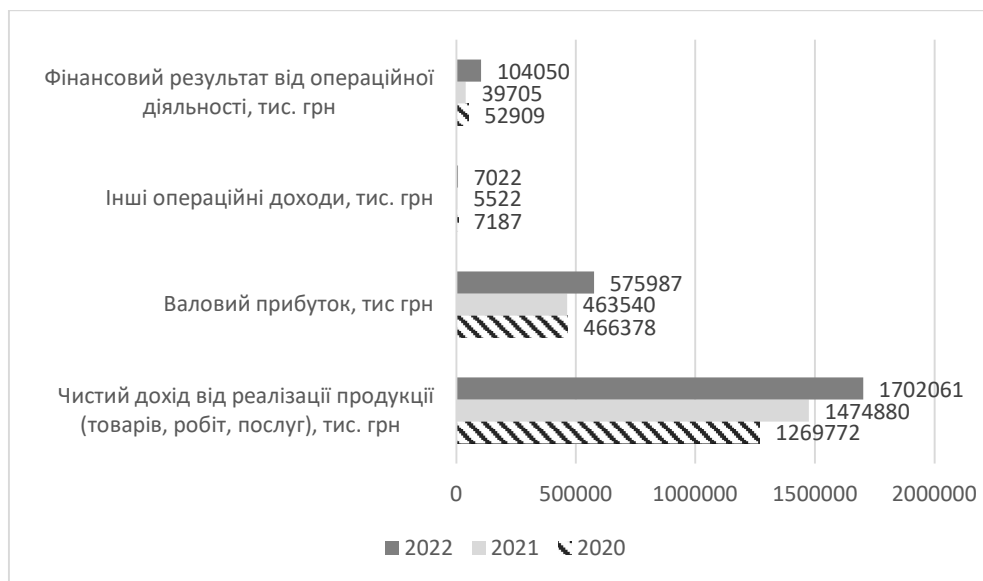


Рисунок 2.4 – Динаміка показників прибутковості операційної діяльності  
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як показують дані рисунку 2.5 чистий дохід має позитивну тенденцію, зростаючи протягом аналізованого періоду. Водночас валовий прибуток дещо знизився в 2021 році порівняно з попереднім роком, відповідно знизилась і фінансові результати від операційної діяльності. Незважаючи на деяке зростання вказаних показників в 2022 році, рівня 2020 року досягнуто не було.

На рис. 2.5 відображено зміну інших показників показників прибутковості, що характеризують ефективність господарської діяльності підприємства в цілому.

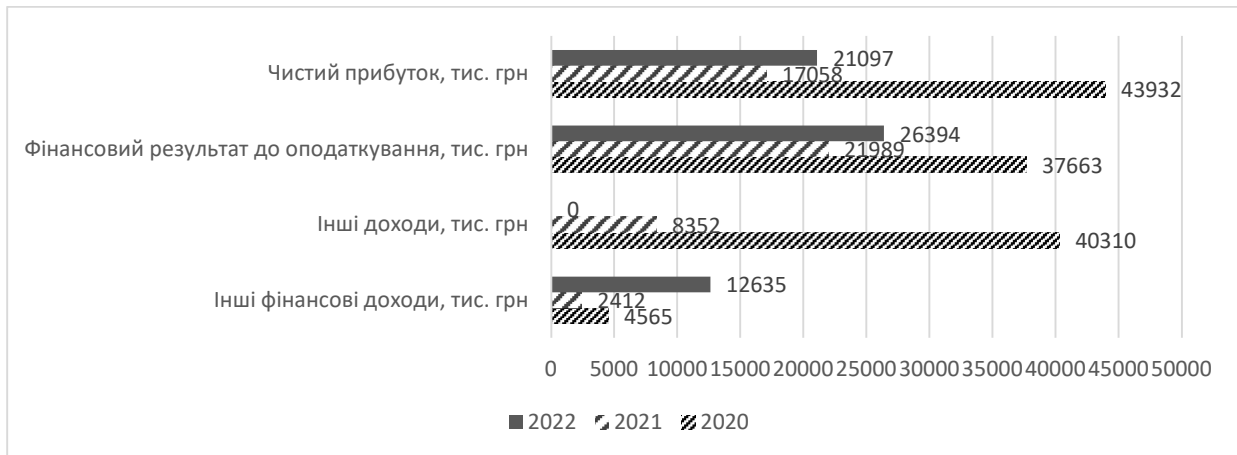


Рисунок 2.5 – Динаміка показників прибутковості господарської діяльності  
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як бачимо прибутковість діяльності протягом аналізованого періоду знизилась порівняно з 2020 роком. Виключенням є лише зростання показника інших фінансових доходів в 2022 році.

Проаналізуємо динаміку витрат діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2020 -2022 років.

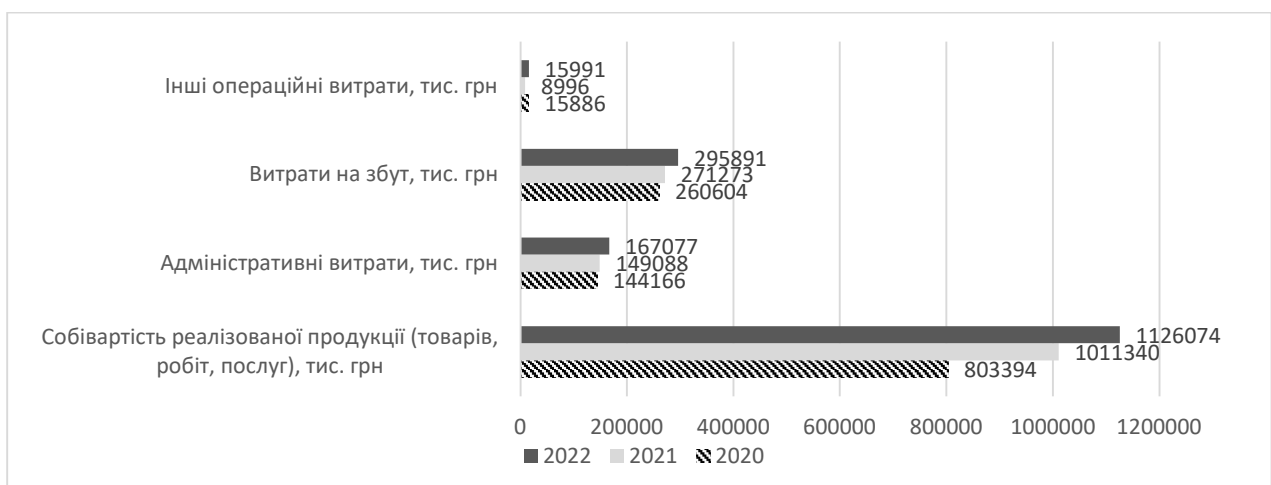


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат операційної діяльності ПрАТ «Концерн  
Хлібпром»

Рисунок наочно демонструє зростання усіх витрат операційної діяльності підприємства протягом 2020-2022 років, що, звичайно, негативно відобразилось на прибутковості операційної діяльності, що представлено на рисунку 2.5.

На рис. 2.7 відображено зміну показників фінансових витрат та інших витрат витрат діяльності підприємства.

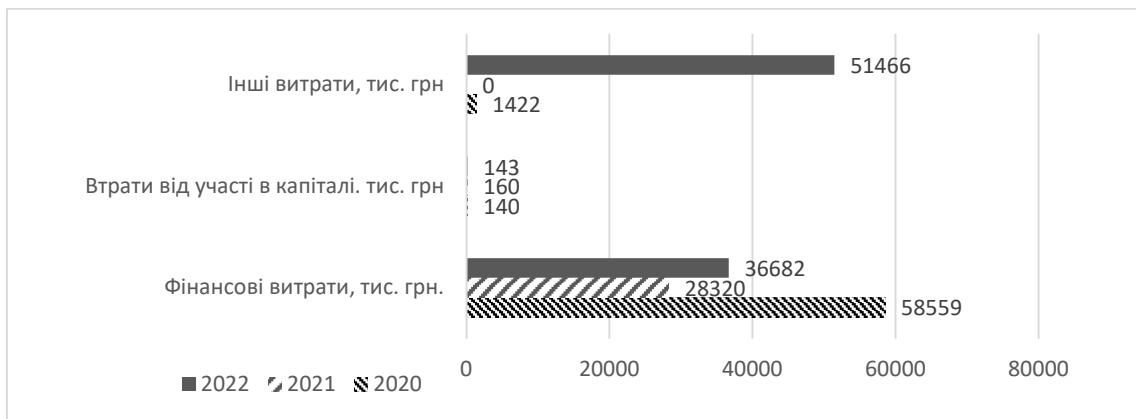


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових витрат та інших витрат діяльності  
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як бачимо, фінансові витрати знижуються в 2021-2022 роках порівняно з 2020, водночас інші витрати підприємства значно зростають.

На рис. 2.8 відобразимо сукупні доходи та прибутки підприємства в динаміці (рис. 2.9).

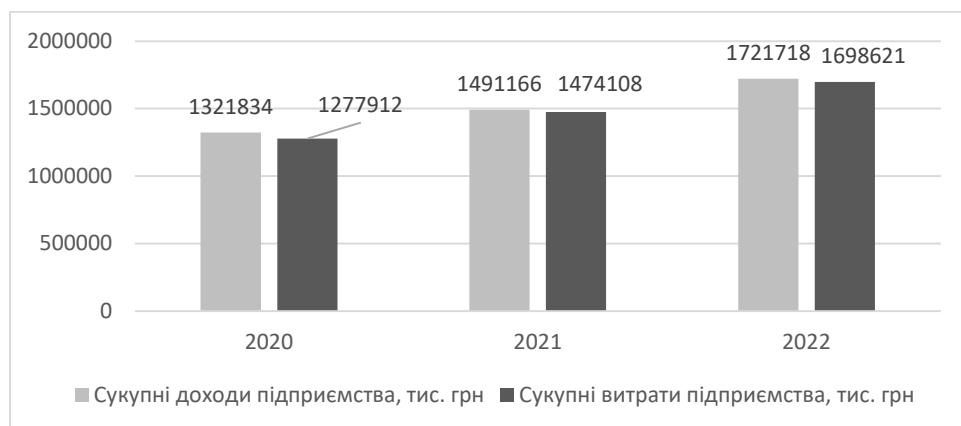


Рисунок 2.8 – Сукупні витрати та доходи діяльності  
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

За результатами дослідження можемо зазначити, що витрати підприємства є значними і відповідно потребують оптимізації. Найбільшу частку в структурі витрат підприємства займає собівартість реалізованої продукції (рис. 2.9). Позитивною зміною є зниження частки адміністративних витрат та витрат на збут.

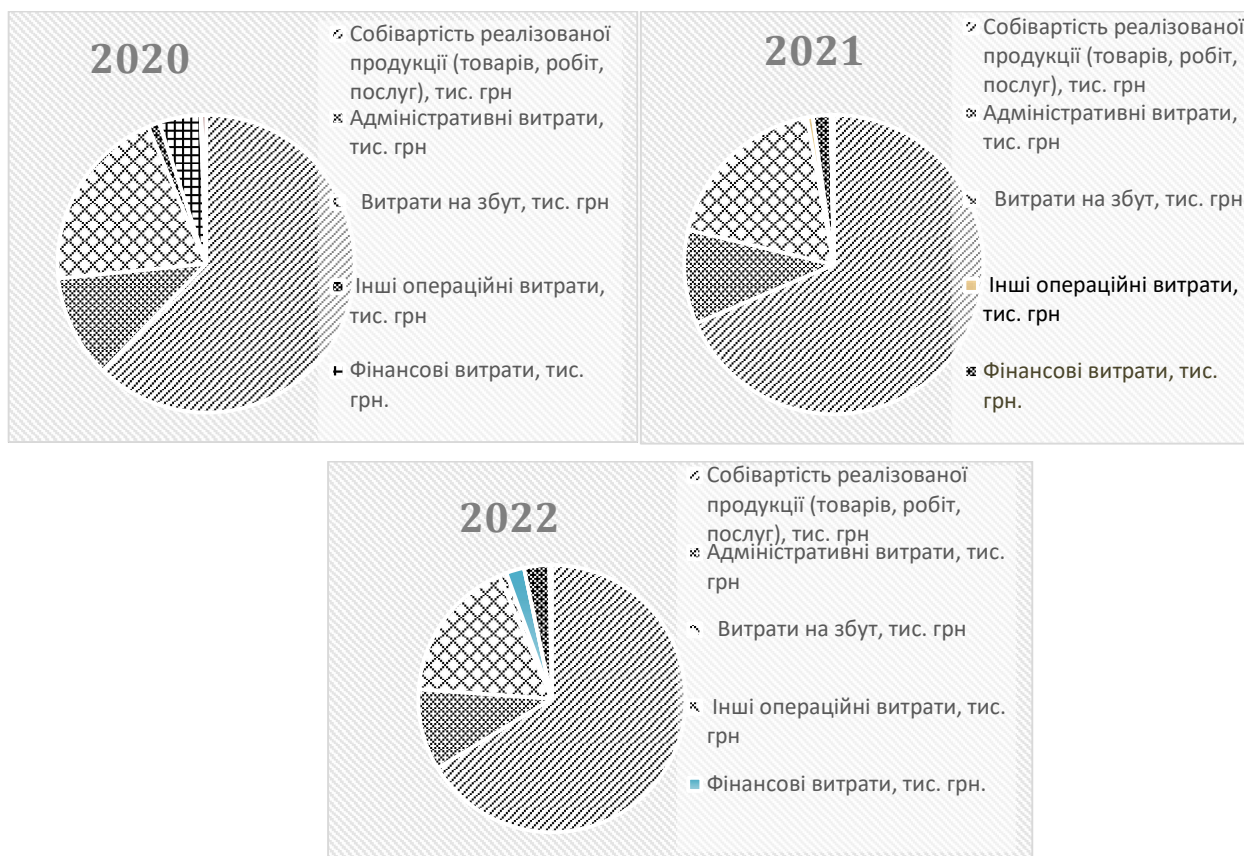


Рисунок 2.9 – Структура витрат ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Переважання собівартості реалізованої продукції в структурі витрат вказує на важливість оптимізації саме виробничого процесу, а також контролю за використанням ресурсів та удосконалення методів виробництва. Ефективне управління запасами і матеріалами має стати пріоритетним напрямком для зниження собівартості продукції. Контроль за оборотними засобами є також важливим аспектом.

Розрахуємо та проаналізуємо узагальнені показники ефективності управління досліджуваним підприємством за системою показників, яка сформована авторами в п.1.3.

Для проведення розрахунків сформовано таблицю вхідних даних (2.6).

Таблиця 2.6 – Вхідні дані для розрахунків показників ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1269772	1474880	1702061	205108	16,15	227181,0	15,40
2. Валовий прибуток, тис грн	466378,0	463540,0	575987,0	-2838,00	-0,61	112447,0	24,26
3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	803394,0	1011340,	1126074,0	207946,	25,88	114734,0	11,34
4. Чистий прибуток, тис. грн	43932,00	17058,00	21097,00	-26874,0	-61,17	4039,00	23,68
5. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	431471,5	464786,0	497747,5	33314,5	7,72	32961,50	7,09
6. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	228121	252617	306894	24496,00	10,74	54277,0	21,49
7. Середньорічна вартість активів, тис. грн	737241	800725	885577,5	63484,00	8,61	84852,5	10,60
8. Середньорічна вартість власного капіталу, тис грн.	248235	292823	311900,5	44588,00	17,96	19077,5	6,52
9. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2639	2712	2792	73,0	2,77	80,0	2,95
10. Адміністративні витрати, тис. грн	144166,0	149088,	167077,0	4922,00	3,41	17989,00	12,07
11. Загальні витрати підприємства, тис. грн	1277912	1474108	1698621	196196	15,35	224513	15,23
12. Фонд оплати праці загальний, тис. грн	380286	393564	433539	13278,0	3,49	39975,0	10,16
13. Середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб	660	759	838	99,61	15,10	78,24	10,30
14. Ефект, тис. грн	11269	-15674	4405	-26943,0	-239,09	20079,0	-128,1

Відповідно до сформованих вхідних даних розрахуємо показники, вибір яких було обґрунтовано в п.1.3 даної кваліфікаційної роботи. Результати розрахунків зведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Система показників ефективності управління підприємством

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
Загальні показники результативності діяльності підприємства в цілому							
Рентабельність виробництва, р.2*100%/р.3	58,05	45,83	51,15	-12,22	-21,04	5,32	11,60
Рентабельність продажу, р.4*100%/р.1	3,46	1,16	1,24	-2,30	-66,57	0,08	7,17
Рентабельність активів, р.4*100%/р.7	5,96	2,13	2,38	-3,83	-64,25	0,25	11,83
Рентабельність власного капіталу, р.4*100%/р.8	17,70	5,83	6,76	-11,87	-67,08	0,94	16,11
Рентабельність витрат, р.4*100%/р.11	3,44	1,16	1,24	-2,28	-66,34	0,08	7,33
Фондовіддача, р.1/р.5	2,94	3,17	3,42	0,23	7,83	0,25	7,76
Продуктивність праці персоналу, р.1/р.9	481,16	543,83	609,62	62,68	13,03	65,79	12,10
Показники продуктивності управлінської праці							
Продуктивність праці в системі управління (ППу), р.1/р.13	1924,63	1942,27	2032,07	17,64	0,92	89,80	4,62
Темп зміни продуктивності праці управлінців, $T=ППу_1/ППу_0$	1,07	1,01	1,05	-0,06	-5,62	0,04	3,67
Прибуток в розрахунку на одного управлінця, р.4/р.13	66,59	22,46	25,19	-44,13	-66,27	2,72	12,13
Показники ефективності та економічності апарату управління							
Економічність праці у системі управління, р.10/р.3	0,18	0,15	0,15	-0,03	-17,85	0,00	0,65
Питома вага заробітної плати управлінців в структурі загального фонду оплати праці, за даними підприємства	0,25	0,28	0,32	0,03	14,12	0,04	14,29
Темп зміни питомої ваги заробітної плати, $T_{фоп} = ФОПу_1/ФОПу_0$	1,02	1,14	1,14	0,12	11,62	0,00	0,15
Економічна ефективність управлінської праці, р.14/р.10	0,08	-0,11	0,03	-0,18	-234,50	0,13	-125,08

Для наочності отриманих результатів побудуємо відповідні графіки. На рис. 2.10 відображено показники рентабельності підприємства за основними напрямками господарювання та використання відповідних ресурсів.

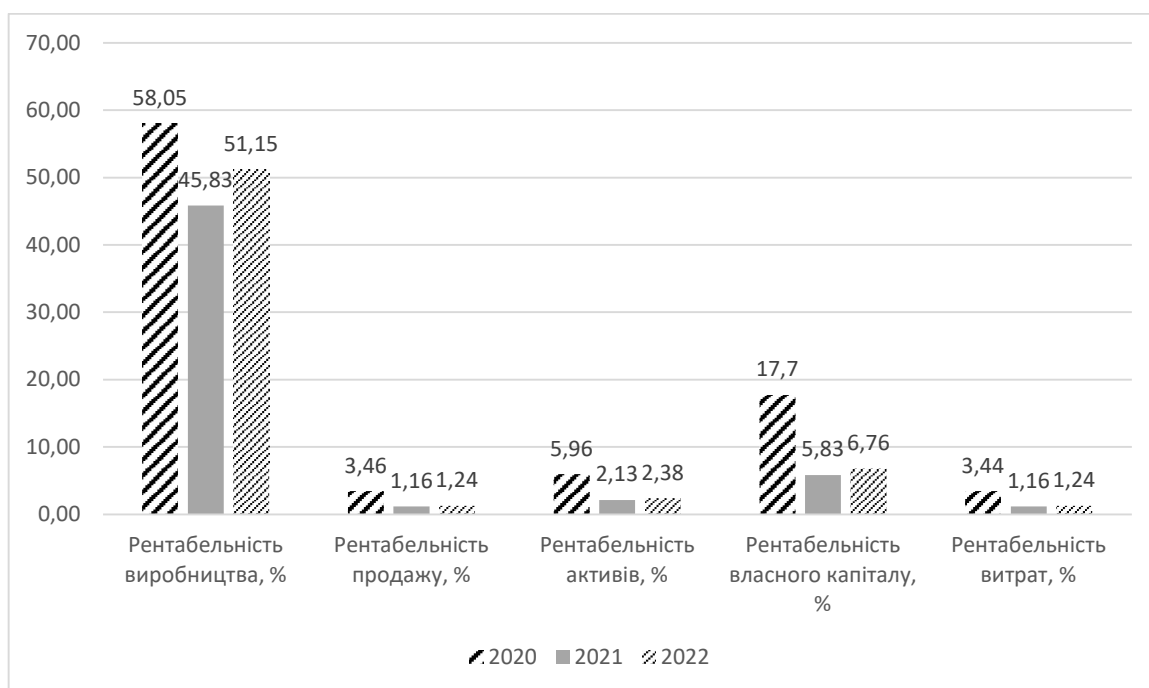


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як бачимо, досить велике значення має показник рентабельності виробництва підприємства, що вказує на ефективність використання підприємством ресурсів у виробничому процесі. Водночас протягом 2021-2022 років виробнича рентабельність дещо знижується порівняно з 2020 роком.

Аналогічну тенденцію до зниження можна відслідкувати для усіх видів рентабельності підприємства. Хоч в 2022 році відбулось зростання показників рентабельності порівняно з 2021 роком, але рівня 2020 року не було досягнуто за жодним з показників, що потребує уваги системи менеджменту.

Водночас, варто зауважити, що показники фондівіддачі та продуктивності праці в цілому зростають.

Продуктивність праці управлінців також мають позитивну динаміку, проте темпи зростання даного показника зменшуються порівняно з 2020 роком.

Значного зменшення зазнав показник прибутку на одного управлінця. Зниження показника в 2021 році склало аж 66 %.

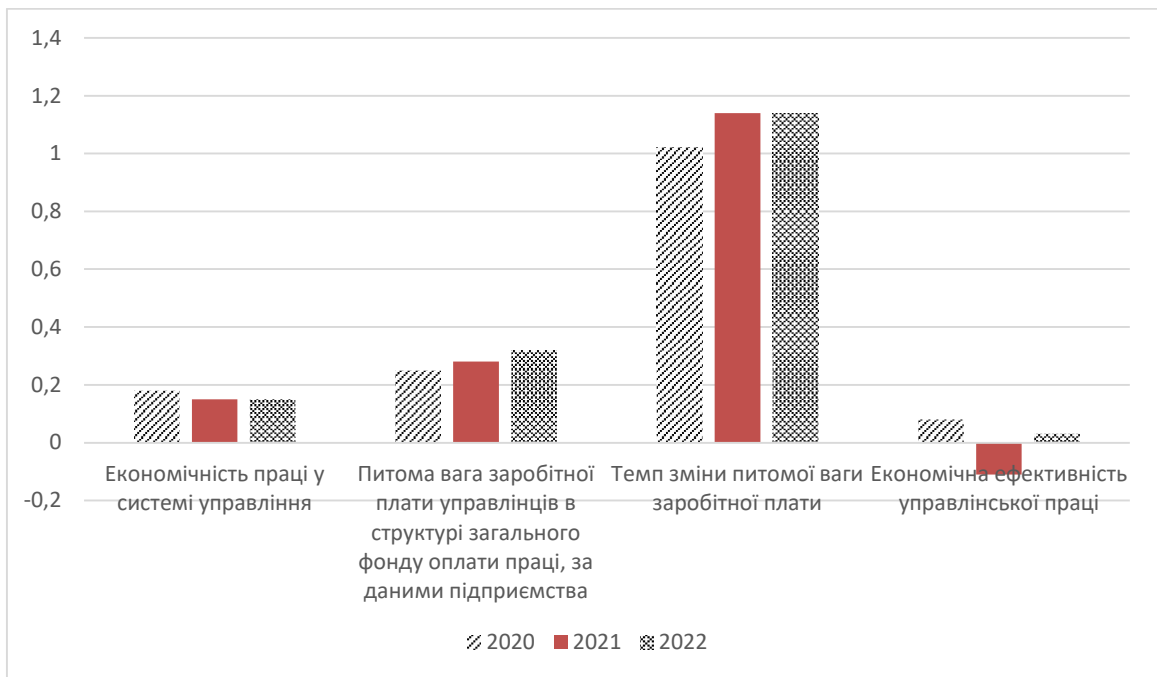


Рисунок 2.11 – Динаміка показників ефективності та економічності апарату управління

Як наочно показують дані рисунку 2.11, питома вага та темпи зміни заробітної плати управлінців зростають протягом аналізованого періоду. Водночас економічна ефективність знижується. Так, за результатами 2021 року за показником економічності праця менеджерів була неефективною, оскільки відбулось зниження показників прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку порівняно з попереднім роком.

Позитивним є зростання економічності управлінської праці, оскільки можемо спостерігати зниження частки адміністративних витрат порівняно з собівартістю реалізованої продукції.

Розрахуємо узагальнений показник ефективності управління підприємством – додану економічну вартість.

Вхідні дані, а також розрахунки проміжних показників наведено в табл. 2.8.



Таблиця 2.8 – Розрахунок показника економічної доданої вартості

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1269772	1474880	1702061	205108	16,15	227181,0	15,40
2. Інші операційні доходи, тис. грн	7187,00	5522,00	7022,0	-1665,00	-23,17	1500,00	27,16
3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	803394,0	1011340,	1126074,0	207946,	25,88	114734,0	11,34
4. Інші операційні витрати, тис. грн	15886,00	8996,00	15991,00	-6890,00	-43,37	6995,00	77,76
5. Інші витрати, тис. грн	1422,00	0,00	51466,00	-1422,00	-100,00	51466,00	100,0
6. Операційний прибуток, тис. грн (р.1+р.2-р.3-р.4-р.5)	456257	460066	515552	3809	0,83	55486,00	12,06
7. Середньорічна вартість необоротних активів, тис грн	505182,5	544170,5	578683,5	38988,00	7,72	34513,0	6,34
8. Дебіторська заборгованість, тис. грн	106147	119359,5	113649,5	13212,50	12,45	-5710,00	-4,78
9. Середньорічна вартість активів, тис. грн	737241	800725	885577,5	63484,00	8,61	84852,5	10,60
10. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	215849	253311	305121,5	37462,00	17,36	51810,5	20,45
11. Власний оборотний капітал, тис. грн, (р.9-р.10)	521392	547414	580456	26022	5,0	33042	6,0
12. Середньозважена вартість капіталу, %	10,4	10,2	11,5	-0,20	-1,92	1,30	12,75
13. Показник економічної доданої вартості, р.6-(р.7-р.8+р.11)*р.18	624835,8	493149,7	535935,75	-131686,1	-21,08	42786,05	8,68

Середньозважна вартість капіталу встановлена за результатами досліджень компанії «Deloitte» для компаній України. Так, в середньому в Україні середньозважена вартість капіталу (WACC) в 2020 році склав 10,4%, в 2021 році – дещо знизився, склавши 10,2 %. В 2022 році WACC для компаній в Україні склав 11,5%, що перевищує значення показника 2021 року на 1,3%. Таке зростання обумовлено підвищенням відсоткових ставок по кредиту, також, звісно, вплинули

фактори, пов'язані з військовими діями в Україні: зростання ризиків та зниження прогнозованих прибутків.

За результатами розрахунків показник економічної доданої вартості є додатнім, що вже вказує на те, що товариство створює додаткову вартість для своїх акціонерів, перевищуючи вартість капіталу, що використано.

Звичайно, доцільно прагнути постійного підвищення показника доданої вартості, оскільки це прямо вказує на підвищення ефективності управління компанією, виробництвом зокрема, вказує на зростання конкурентоспроможності підприємства тощо.

Варто зауважити, що незважаючи на позитивне значення показника економічної доданої вартості, в 2021 році відбулось його зниження на 21% порівняно з 2020 роком. В 2022 році показник дещо зріс (на 8,68% порівняно з 2021 роком), але рівня 2020 року так і не досяг.

Підсумовуючи проведене аналізування абсолютних, відносних та узагальнюючих показників ефективності управління досліджуваним підприємством, можна вказати, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є прибутковим та досить рентабельним підприємством, яке створює додаткову економічну вартість. Водночас протягом аналізованого періоду спостерігається зниження більшості показників ефективності управлінської діяльності, що потребує відповідної уваги та розробки відповідного комплексу дій.

### **2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства**

Важливу роль в системі управління підприємством відіграє організаційна його структура, яка дозволяє забезпечити ефективне управління підприємством, сприяє ефективному розподілу ресурсів, ефективному комунікативному процесу та ефективному контролю.

Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена на рис.2.12. Проаналізуємо її.

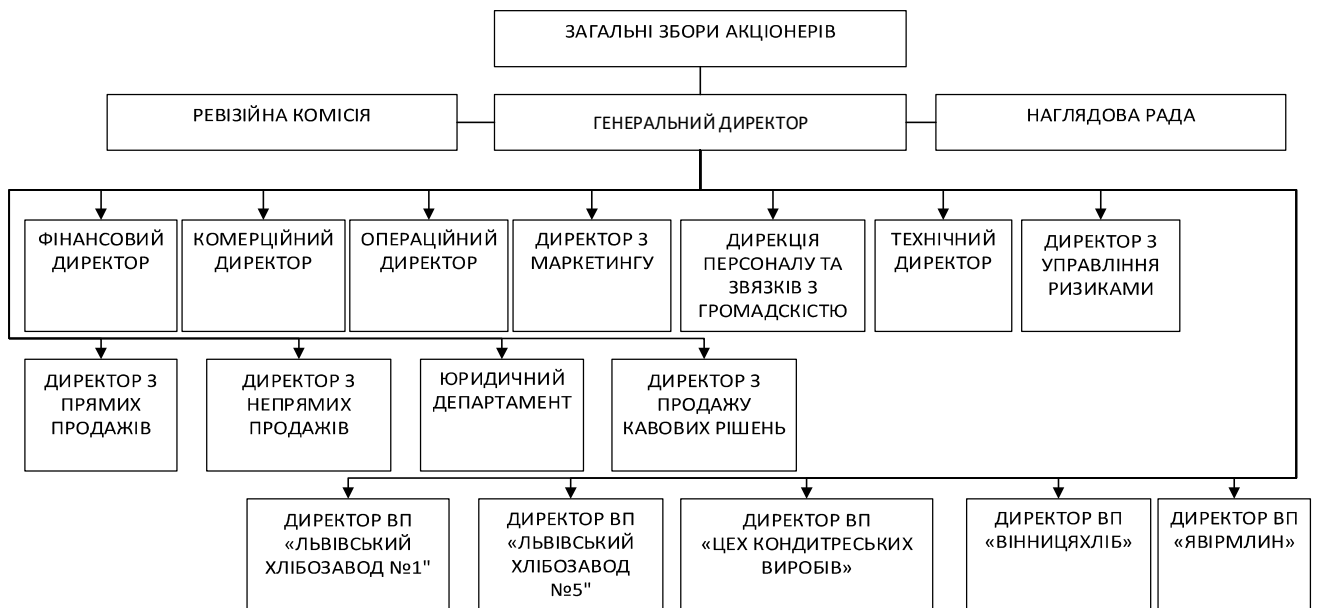


Рисунок 2.12 – Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Вищим органом управління товариства є Загальні збори, які розглядають вирішення найбільш значимих питань діяльності ПАТ «Концерн Хлібпром», що передбачено статутом товариства та чинним законодавством.

До виключних повноважень Загальних зборів входять питання визначення основних напрямків діяльності компанії, внесення змін в статут підприємства, рішення про зміни форми господарювання компанії тощо.

Наглядова рада захищає права акціонерів, керує компанією (в межах своїх повноважень) та контролює виконання обов'язків керівних директорів. Наглядова рада обирається загальними зборами.

Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» має лінійно-функціональний тип. Відповідно виокремлюються два типи підрозділів: функціональні та лінійні.

Лінійні підрозділи відповідають за виконання основних функцій підприємства: виробництво, маркетинг, продаж тощо. Функціональні підрозділи надають фахову підтримку лінійним підрозділам при виконанні їхніх завдань.

Лінійними підрозділами ПрАТ «Концерн Хлібпром» є:

виробничі підрозділи: заводи, розташовані у Львівській та Вінницькій областях; виробничі цехи (цукерочний цех, шоколадний цех тощо);

торгові підрозділи: 10 торгових підприємств, що здійснюють реалізацію продукції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Функціональними підрозділами ПрАТ «Концерн Хлібпром» є:

фінансовий департамент, який відповідає за фінансове управління підприємством (бухгалтерський облік, фінансове планування та контроль, фінансове забезпечення та звітність тощо);

комерційний департамент відповідає за успішність комерційної діяльності товариства, за розробку та реалізацію маркетингової стратегії підприємства та просування продукції на ринку, за логістику компанії, управління каналами збуту тощо;

департамент по управлінню персоналом, що відповідає за планування та підбір персоналу, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, соціальні гарантії персоналу тощо;

технічний департамент забезпечує безперебійну роботу обладнання та інфраструктури підприємства, відповідає за розробку та впровадження нових технологій тощо.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури є простота і зрозумілість, а також чіткі відносини між співробітниками і керівництвом. При цьому забезпечується професійно-технічна експертиза, спрощується моніторинг і контроль, а дублювання функцій, що виконуються, зводиться до мінімуму.

Однак лінійно-функціональні конструкції мають і недоліки. Погана координація між функціональними сферами, повільне впровадження інновацій, обмежений розвиток талантів, а також відсутність акценту на делегуванні, що покладає надмірний тягар на керівників вищого рівня, які зосереджуються на виконанні відповідних завдань.

Багато оперативних завдань вимагають концентрації, тому не вистачає часу на всебічне обговорення стратегічних завдань.

Для концерну є характерним високий ступінь спеціалізації, що знижує потребу в комунікаціях в ході прийняття рішень. Такий підхід сприяє

підвищенню продуктивності праці шляхом спрощення процесу формалізації праці. Водночас недоліком може стати монотонність роботи.

Компанія приділяє велике значення підбору працівників та створенню сприятливого середовища для їх роботи та професійного розвитку.

Фахівці товариства підвищують свою кваліфікацію, відвідуючи освітні програми у відомих бізнес-школах та інститутах. В нашій компанії запроваджено нову програму адаптації співробітників, в рамках якої Центр оцінювання та розвитку холдингової компанії справедливо оцінює здібності кожного співробітника і розробляє плани подальшого кар'єрного розвитку.

Інвестиційна політика компанії спрямована на розвиток лінійок продукції, зниження собівартості продукції, економію ресурсів, що виснажуються, модернізацію виробничого обладнання. У 2010 році «Концерн» увійшов до 100 компаній з найвищим рівнем корпоративного управління.

Товариство має високий рівень централізації управління, що характеризується концентрацією повноважень з прийняття рішень у руках вищого керівництва. Така необхідність виправдана тим, що саме така структура забезпечує більшу узгодженість і контроль. Це пов'язано з тим, що великі підприємства мають більш складну структуру та процеси, які необхідно контролювати.

Комунікація в компанії, зазвичай, здійснюється за допомогою формальних каналів, таких як відповідна документація та електронна пошта.

Контроль, як правило, реалізується за допомогою формальних систем - бюджети та звітність. У децентралізованих системах контроль, як правило, здійснюється за допомогою неформальних систем, таких як регулярні зустрічі і спілкування між співробітниками.

Компанія має високий ступінь формалізації, що дозволяє зробити систему більш ефективною, забезпечуючи більшу прозорість і передбачуваність. Водночас високий рівень формалізації також може зробити систему управління менш гнучкою і адаптивною.

Концерн має горизонтальну спеціалізацію, тобто розподіл праці здійснюється за видами діяльності. Кожен підрозділ спеціалізується на певній діяльності. Такий підхід має як позитивні результати, так і може мати негативний вплив.

Позитивними наслідками є підвищення ефективності праці, зменшення витрат, підвищення якості продукції або послуг тощо.

Негативними можуть стати збільшення бюрократії, зменшення гнучкості та адаптивності організації, зниження мотивації співробітників тощо.

Важливим елементом в системі менеджменту будь-якої організації є цілі, які визначають, чого прагне досягти компанія, і слугують орієнтиром для її діяльності та розвитку.

Стратегії та цілі ПрАТ «Концерн Хлібпром» будуть проаналізовані в п.3.1. даної магістерської кваліфікаційної роботи.

Ефективність системи менеджменту ПрАТ «Концерн Хлібпром» було проаналізовано в попередньому пункті відповідно до теми дослідження даної роботи.

## **Висновки до другого розділу**

В ході виконання аналітичного дослідження в розрізі магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано основні фінансово-економічні показники господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром», що є одним з провідних підприємств хлібобулочної промисловості України. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства показав, що за результатами 2021 року відбулось зниження валового та чистого прибутків підприємства порівняно з попереднім роком, не зважаючи на зростання чистого доходу підприємства в даному році. Причинами такого зниження стало зростання витрат підприємства випереджаючими темпами порівняно з доходами в 2021 році. В 2022 році позитивна тенденція щодо основних фінансово-економічних показників збереглась. Варто зауважити, що протягом аналізованого періоду зростають показники продуктивності та фондівіддачі.

Аналіз майна підприємства продемонстрував зростання активів протягом 2020-2022 рр. Результати аналізу власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 рр. свідчать про його зростання в 2021 році на 17,96 % та в 2022 році спостерігається зростання показника ще на 6,52 % порівняно з попередніми роками. Водночас зростають і поточні зобов'язання і забезпечення підприємства. Основною причиною зміни загальної величини зобов'язань і її структури є заборгованість за короткостроковими кредитами.

В розрізі визначеної процедури проаналізовано детально абсолютні показники результативності господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром». В цілому прибутковість діяльності протягом аналізованого періоду знизилась порівняно з 2020 роком. Розраховано та проаналізовано узагальнені показники ефективності управління підприємством за системою показників, яка сформована авторами в п.1.3.

Визначено показник економічної доданої вартості, який незважаючи на позитивне його значення, в 2021 році значно знизився порівняно з 2020 роком. В 2022 році показник дещо зріс (на 8,68% порівняно з 2021 роком), але рівня 2020 року так і не досяг.

Підсумувавши проведені аналізування абсолютних, відносних та узагальнюючих показників ефективності управління досліджуваним підприємством, прийшли до висновку, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є прибутковим та досить рентабельним підприємством, яке створює додаткову економічну вартість. Водночас протягом аналізованого періоду спостерігається зниження більшості показників ефективності управлінської діяльності, що потребує відповідної уваги та розробки відповідного комплексу дій.

У відповідності до визначених в роботі завдань проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства. Відповідно проаналізовано організаційну структуру підприємства, визначено, що вона є лінійно-функціональною, виокремлено її основні переваги та недоліки.

### **3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

#### **3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром»**

Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку підприємства передбачає виконання таких етапів:

аналізування середовища (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації);

визначення цілей (за результатами аналізу середовища господарювання);

розробка стратегії як довгостроковий план дій, що визначає, як будуть досягатися цілі;

обґрунтування стратегії щодо її ефективності та досяжності відповідних цілей.

Відповідно до вказаної процедури проведемо аналізування середовища господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром» засобами SWOT-аналізу, що дозволяє проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори впливу, провівши стратегічний аудит діяльності підприємства (табл. 3.1).

Сильні сторони компанії дозволяють їй займати значні частки ринку та отримувати високі фінансові результати. Водночас необхідно вжити заходів для подолання слабких сторін та практичного використання можливостей.

Для подолання залежності від сировини ПрАТ «Концерн Хлібпром» може диверсифікувати джерела постачання сировинних ресурсів, а також розвивати власні потужності для виробництва сировини.

Для інтенсифікації збуту за кордоном компанії доцільно укласти партнерські угоди з іноземними фірмами, а також проводити активно маркетингові дослідження для вивчення потенційних ринків.



Таблиця 3.1 - Базовий SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Слабкі сторони	Сильні сторони
Висока залежність від сировини. Концерн залежить від поставок сировини, що може призвести до підвищення цін на продукцію	Широкий асортимент продукції. Концерн виробляє понад 100 видів хлібобулочних виробів, що дозволяє задовольнити потреби широкого кола споживачів.
Недостатній розвиток збуту за кордоном. Концерн має невеликий обсяг експорту, що може негативно позначитися на його фінансових результатах	Розвинена дистрибуційна мережа. Концерн має розвинену дистрибуційну мережу, що дозволяє йому доставляти свою продукцію до кінцевого споживача
Недостатній розвиток інновацій. Концерн не приділяє достатньої уваги розвитку інновацій, що може призвести до втрати конкурентних переваг	Значний досвід роботи. Концерн працює на ринку понад 20 років, що дозволяє йому накопичити значний досвід і експертизу
	Висока якість продукції. Концерн використовує якісну сировину та дотримується високих стандартів виробництва
Загрози	Можливості
Військові дії в країні. Складна політична, соціально-економічна ситуація в країні та у світі в цілому	Розширення та оновлення потужностей (оновлення виробничого обладнання)
Неконтрольовані інфляційні процеси, зростання цін на енергоносії	Зростання попиту на здорову їжу. Зростає попит на здорову їжу, що може бути сприятливим фактором для розвитку Концерну
Зростання конкуренції. Конкуренція на ринку хлібобулочних виробів зростає, що може негативно позначитися на фінансових результатах Концерну	Розширення ринку збуту. Концерн може розширити ринок збуту, зокрема, за рахунок виходу на нові ринки, такі як країни Європи та Азії
Зростання цін на сировину. Зростання цін на сировину може призвести до підвищення цін на продукцію Концерну, що може негативно позначитися на його конкурентоспроможності	Розвиток інноваційних технологій. Розвиток інноваційних технологій може дозволити Концерну підвищити ефективність виробництва та розробити нові продукти
Зміна смаків споживачів. Зміна смаків споживачів може призвести до зменшення попиту на продукцію Концерну	
Складність залучення інвестиційних ресурсів	

В напрямку розвитку інновацій Концерн може проводити власні дослідження і розробки, а також може співпрацювати з науковими установами.

Розглядаючи виявлені загрози, вважаємо, що концерну доцільно розробити стратегії, які дозволять їм протистояти. Так, для протидії конкуренції компанії

доцільно розвивати нові продукти, а також інвестувати в активізацію реклами та маркетинг.

Для протидії зростанню цін на сировину ПрАТ «Концерн Хлібпром» може укладати довгострокові контракти з постачальниками, а також розвивати власне виробництво сировини. Для протидії зміні смаків споживачів компанії доцільно проводити маркетингові дослідження для вивчення тенденцій у харчуванні.

Побудуємо відповідно матрицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Концерн Хлібпром» (рис.3.2).

В цілому результати SWOT-аналізу вказують на те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» має значні конкурентні переваги, водночас йому необхідно вжити певних заходів для подолання слабких сторін та реалізації можливостей.

Так, для розвитку збуту за кордоном компанії доцільно розробити спеціальну стратегію, яка включатиме в себе такі заходи:

- аналізування потенційних ринків для збуту продукції компанії;
- розробка окремої маркетингової стратегії для кожного з потенційних ринків;
- вкладання коштів в маркетинг і рекламу для просування продукції за кордоном;
- укладання партнерських угод з іноземними фірмами.

Стратегія розвитку інновацій може передбачати такі заходи:

- створення власної лабораторії для досліджень і розробок.
- плідна співпраця з науково-дослідними установами;
- інвестування в розробку та впровадження нових продуктів та використання нових технологій.

Реалізація цих стратегій дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» зміцнити свої позиції на конкурентному ринку та досягти визначених цілей.

В цілому, SWOT-аналіз показує, що концерн має досить значимі конкурентні переваги, водночас важливо вжити заходи щоб подолати слабкі сторони та реалізувати можливості.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<p>Розвивати нові продукти, а також інвестувати в активізацію реклами та маркетингу.</p> <p>Аналізувати ринок здорового харчування.</p> <p>Позитивна репутація дає можливість виходу на нові ринки та зміцнити позицій на них (іноземні зокрема), налагодити кооперацію з азійськими та західними замовниками.</p> <p>Багаторічний досвід роботи та потужний науковий потенціал працівників дозволяють розробляти унікальну продукцію, щоб освоїти нові іноземні ринки збуту.</p>	<p>Висока якість продукції в поєднанні з позитивною репутацією на ринках дозволяють посилити конкурентні переваги підприємства.</p> <p>Позитивна репутація на внутрішньому та іноземному ринку дозволить налагоджувати більш тісні зв'язки та уникнути втрати замовників.</p> <p>Для протидії зростанню цін на сировину можна укласти довгострокові контракти з постачальниками, а також розвивати власне виробництво сировини.</p> <p>Для протидії зміні смаків споживачів компанії доцільно проводити маркетингові дослідження для вивчення тенденцій у харчуванні.</p> <p>Для протидії конкуренції компанії доцільно розвивати нові продукти, а також інвестувати в активізацію реклами та маркетинг.</p>
	Слабкі сторони підприємства (W)	<p>Оновлення обладнання дозволить створити більш сприятливі умови праці та підвищити продуктивність працівників, а також покращити показники ефективності господарювання.</p> <p>Для подолання залежності від сировини диверсифікувати джерела постачання сировинних ресурсів.</p> <p>Для інтенсифікації збуту за кордоном компанії доцільно укласти партнерські угоди з іноземними фірмами, а також проводити активно маркетингові дослідження для вивчення потенційних ринків.</p> <p>В напрямку розвитку інновацій Концерн може проводити власні дослідження і розробки, а також може співпрацювати з науковими установами.</p>	<p>Актуальними є розвиток власних потужностей для виробництва сировини.</p> <p>Співпраця з науковими установами.</p> <p>Інвестування в розробку нових продуктів та технологій.</p>

Після аналізування середовища господарювання необхідно визначити відповідні цілі.

Метою господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром» є забезпечення споживачів якісною хлібобулочної продукцією за доступними цінами. Для досягнення такої мети товариство визначило такі цілі:

1. Збільшення частки ринку як в Україні, так і за кордоном.
2. Розширення асортименту продукції з метою задоволення потреби широкого кола споживачів.
3. Постійне покращення якості продукції, щоб відповідати найвищим стандартам.
4. Зниження витрат, щоб підвищити свою рентабельність.
5. Розвиток персоналу, щоб забезпечити ефективну діяльність організації.

Реалізація таких цілей дозволить компанії стати лідером на ринку хлібобулочних виробів в Україні та розширити своє представництво за кордоном.

Водночас, вважаємо, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» може визначити для себе і такі цілі:

1. Збільшення прибутку для забезпечення фінансової стабільності та розвитку організації.
2. Диверсифікація діяльності з метою зменшення ризиків і підвищення своєї конкурентоспроможності.
3. Зелена економіка як необхідність відповідати сучасним трендам і забезпечити сталий розвиток концерну.

При формулюванні стратегій концерн виокремлює конкурентну стратегію, що відображає прагнення стати лідером на ринку хлібобулочних виробів в Україні та за кордоном. Для досягнення такої Концерн повинен сконцентруватися на наступних напрямках:

розширити асортимент продукції (диверсифікація бізнесу і зменшення ризиків);

покращити якість продукції (завоювання довіри споживачів і підвищення конкурентоспроможності);

знизити витрати (конкурентні переваги перед іншими виробниками).

В напрямку перспективного розвитку концерн прагне розвивати свою діяльність і завойовувати нові ринки. Для досягнення такої мети Концерн повинен сконцентруватися на наступних напрямках:

розвиток збуту за кордоном, щоб диверсифікувати свої доходи і зменшити ризики;

інноваційний розвиток (відповідність сучасним тенденціям і завоювання нових споживачів);

перехід на більш екологічну діяльність, щоб відповідати сучасним трендам і вимогам ринку.

Реалізація вказаних стратегій дозволить компанії досягти своїх цілей і стати успішною.

Водночас, зважаючи на стрімкі зміни у середовищі господарювання, товариство повинно постійно переглядати свою стратегію, враховуючи зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

Після розробки та обґрунтування базової стратегії розвитку необхідно розробити плани дій для реалізації стратегії.

За результатами дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», за підсумками проведеного SWOT-аналізу та аналізування цілей і стратегій компанії, вважаємо, що товариству варто зорієнтуватися на досягнення базової стратегії зростання, що передбачає розширення бізнесу, завойовуючи нові ринки. Інвестиції в інновації та розвиток експорту можуть допомогти вийти на нові ринки, залучити нових клієнтів та позиціонувати Концерн як лідера з екологічною діяльністю.

В розрізі стратегії зростання варто сконцентрувати увагу на диверсифікованому зростанні, що передбачає створення унікальних товарів або послуг, які відрізняються від конкурентів. Покращення якості хлібобулочних виробів і розширення асортименту можуть привернути увагу клієнтів та забезпечити відповідні конкурентні переваги.

Така концентрація дозволить розширити асортимент та покращити якість, що приверне увагу споживачів, а розвиток інвестиції в інновації та експорту дозволять залучити нових клієнтів та розвивати бізнес на нових ринках.

### **3.2 Макетування відділу маркетингу ПрАТ «Концерн Хлібпром»**

За результатами проведеного SWOT-аналізу для досягнення визначених цілей з метою протидії конкуренції та задля розширення ринків збуту ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно інвестувати кошти в активізацію реклами та маркетингу.

Компанія використовує різні рекламні та маркетингові канали просування своєї продукції:

телевізійну рекламу використовує як один з основних каналів реклами для просування своїх основних брендів, таких як «Bandinelli», «Хлібпром», «Дніпровські круасани»;

радіорекламу використовує для просування своїх продуктів і послуг у регіонах, де розташовані підприємства компанії;

зовнішню рекламу розміщує на рекламних щитах та білбордах в місцях великого скупчення людей (зупинки громадського транспорту та супермаркети тощо);

компанія має активні сторінки в соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, TikTok.

Незважаючи на широкий перелік каналів просування продукції, товариство приділяє не значну вагу можливостям реклами та просування своїх продуктів засобами соціальних мереж, що на сьогодні за вимогами часу є одним з найбільш перспективних каналів зв'язку із споживачами.

SMM дозволяє компаніям налагоджувати та утримувати взаємодію зі своєю аудиторією, використовуючи для цього популярні соціальні платформи з метою

підвищення упізнаваності бренду, збільшення продаж і покращення сприйняття свого продукту або послуги.

Важливість соціальні медіа (SMM) маркетингу для досліджуваного підприємства можна обґрунтувати з різних позицій:

1. Соціальні медіа є на сьогодні потужним каналом для привернення уваги споживачів. Креативний контент, реклама, різноманітні акції на платформах соціальних мереж дозволяють залучити нових клієнтів та підвищити пізнаваність бренду.

2. Збільшується взаємодія з аудиторією, оскільки соціальні медіа є відкритими каналами спілкування з клієнтами, що дозволяє взаємодіяти, вивчати їхні побажання, відгуки, реагуючи вчасно на них. Важливо сформувати спільноту, де споживачі відчувають себе важливими та чуттєво сприймають бренд.

3. Зростають можливості презентації продукції, оскільки соціальні медіа дозволяють демонструвати продукцію у досить привабливому форматі, показуючи процес виробництва, якість та корисні властивості.

4. За допомогою рекламних презентацій у соціальних медіа можна досягти цільової аудиторії, проводити акції, надавати знижки, що сприяють підвищенню обсягів продажів.

5. Соціальні медіа дозволяють проводити моніторинг конкурентів, вивчаючи їх активність та стратегії, що допомагає адаптувати власну стратегію.

За сучасних умов, де клієнти взаємодіють з брендами через онлайн-канали, належна увага до управління соціальними медіа стає вкрай важливим завданням для будь-якого підприємства, включаючи виробництво хлібобулочних виробів.

Відповідно пропонуємо в структурі підрозділу виконання функцій маркетингу (табл. 3.3) ввести посаду SMM-менеджера, основним завданням якого буде засобами соціального медіа маркетингу збільшити продажі продукції, підвищити впізнаваність бренду, збільшити відвідуваності сайтів компанії, сформувати спільноту, лояльної до бренду тощо.

Таблиця 3.3 – Структура дирекції маркетингу

Підрозділ	Функції
Дирекція маркетингу	Загальне керівництво відділом та розробку маркетингової стратегії компанії, затвердження маркетингових заходів
Департамент бренд-менеджменту	Відповідає за розробку та просування брендів компанії Agrola», «Grill Bakery», «Harmony Sentivi», «Panerini», «Bandinelli» та інші
Департамент маркетингових досліджень	Відповідає за проведення маркетингових досліджень, які використовуються для розробки маркетингової стратегії компанії; проводять дослідження ринку, споживачів та конкурентів
Департамент маркетингових комунікацій	Відповідає за розробку та реалізацію маркетингових кампаній компанії; працює з такими каналами маркетингових комунікацій, як телебачення, радіо, зовнішня реклама, інтернет-реклама та маркетинг у соціальних мережах

Структура та функціональні завдання департаменту маркетингових комунікацій наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Склад та функції підрозділів департаменту маркетингових комунікацій

Підрозділ	Функції
Керівник департаменту маркетингових комунікацій	Начальник департаменту маркетингових комунікацій відповідає за загальне керівництво департаментом, розробку стратегії маркетингових комунікацій компанії та затвердження маркетингових кампаній
Сектор моніторингу та координації комунікацій	Відповідає за загальну організацію роботи департаменту, а також за такі завдання, як: планування бюджету маркетингових комунікацій; моніторинг ефективності маркетингових кампаній; координація роботи з іншими підрозділами компанії
Сектор креативних розробок	Відповідає за створення креативних матеріалів для маркетингових кампаній, таких як рекламні ролики, рекламні матеріали, соціальні медіа-контент тощо
Сектор медіа-планування	Відповідає за планування розміщення маркетингових матеріалів у різних каналах комунікації, таких як телебачення, радіо, зовнішня реклама, інтернет-реклама та маркетинг у соціальних мережах.

Відповідно до пропозиції проведемо макетування організаційної структури департаменту маркетингових комунікацій (рис. 3.1).



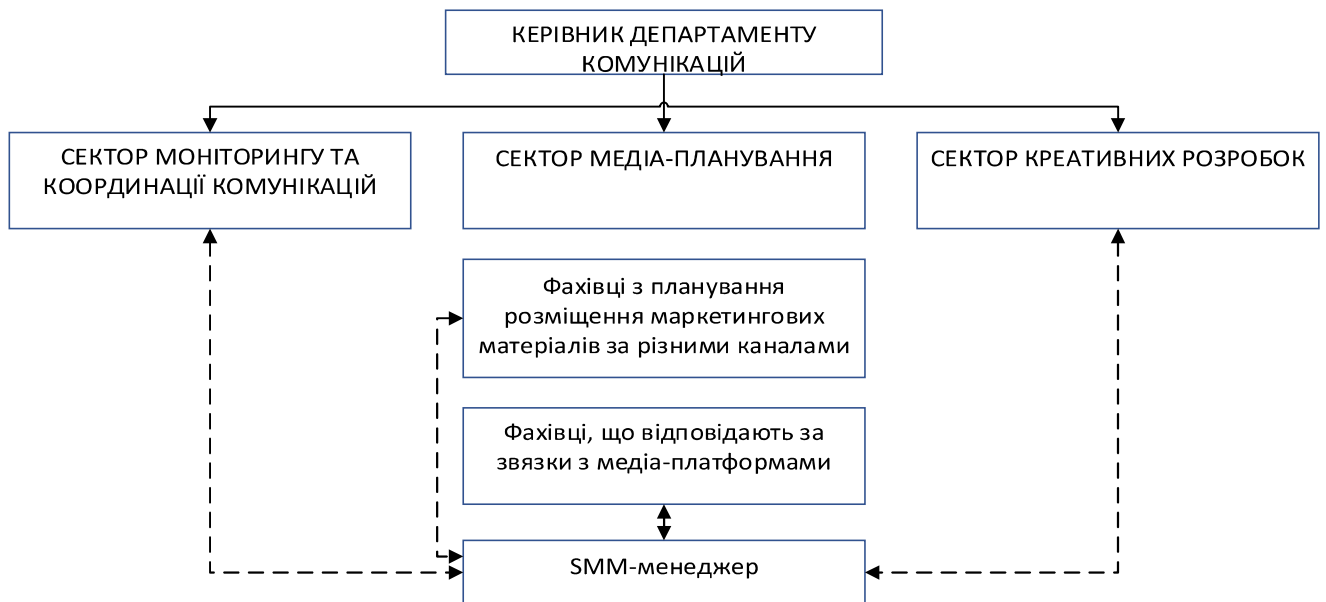


Рисунок 3.1 – Змакетована організаційна структура департаменту маркетингових комунікацій

Основними завданням в розрізі професійної діяльності SMM-менеджера мають стати процесами:

розробки та реалізації маркетингової стратегії в соціальних мережах;

планування та контролю за створенням контенту для соціальних мереж;

координації та контролю за веденням та розвитком соціальних мереж;

аналізування ефективності маркетингових кампаній в соціальних мережах;

ведення рекламних кампаній у соціальних мережах;

співпраці з блогерами та іншими інфлюенсерами;

організація та проведення конкурсів та розіграшів у соціальних мережах

тощо.

### 3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства

За результатами дослідження основних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» та дослідження ефективності управління компанією

розроблено ряд рекомендацій, які дозволять вирішити виявлені проблеми, підвищити ефективність управління підприємством та досягнути виокремлених цілей.

Основні рекомендації щодо усунення виявлених проблем та підвищення ефективності управління підприємством наведені далі:

1. Важливим напрямком, що відповідає стратегії та цілям діяльності є розширення асортименту продукції компанії.

Перспективним напрямком реалізації такої пропозиції може стати збільшення асортименту продукції для здорового харчування. Концерн може розширити асортимент хліба, булочок та інших виробів з низьким вмістом цукру, жиру та калорій. Це дозволить концерну задовольнити потреби споживачів, які дотримуються здорового способу життя.

Також одним із перспективних напрямків для розширення асортименту може стати виготовлення продукції для веганів та вегетаріанців. Відповідно ПрАТ «Концерн Хлібпром» може виготовляти хлібо-булочні та інші вироби без м'яса, яєць та молочних продуктів. Це дозволить компанії задовольнити потреби споживачів, які дотримуються вегетаріанської або веганічної дієти.

Досить перспективним може стати виготовлення продукції з органічних продуктів, які виготовляються без використання пестицидів, штучних добрив, інших хімічних речовин. Це дозволить компанії задовольнити потреби споживачів, які віддають перевагу органічним продуктам.

При виборі напрямку для розширення асортименту продукції доцільно враховувати:

потреби споживачів і відповідно виготовляти продукцію, яка відповідає потребам споживачів;

конкурентне середовище з метою виготовлення продукції, яка буде конкурентоспроможною;

свої можливості щодо виготовлення продукції, яка буде відповідати вимогам якості та безпеки.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» має значний досвід, а також ресурси для здійснення рекомендацій щодо розширення асортименту продукції. Концерн може виготовляти продукцію, яка відповідає потребам споживачів та відповідає вимогам конкурентного середовища. Варто зауважити, що такі продукти будуть актуальними і на європейських ринках. Відповідно практична реалізація даної пропозиції дозволить реалізувати і ще одну ціль, яка була проаналізована при розробці базової стратегії ПрАТ «Концерн Хлібпром» - розширення свого ринку збуту на європейських ринках.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 1 року.

Відповідальними за впровадження доцільно призначити керівників департаменту маркетингових досліджень, керівника планово-економічного відділу та керівника технічного відділу, виконавцями – працівників цих відділів та безпосередньо інженерні працівники на виробничих потужностях заводів.

В результаті успішного впровадження такої рекомендації очікується збільшення обсягів реалізації продукції підприємства, вихід на нові сегменти ринків, європейських зокрема. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 1850 тис. грн за перший рік (налагодження виробничого процесу, навчання персоналу, доплати відповідальним виконавцям ін.). Прогнозується вихід підприємства на новий ринок продажу, освоєння нових технологій, розширення клієнтської бази, зростання обсягів реалізації продукції, отримання додаткового прибутку.

2. За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено доцільність розвитку каналів збуту продукції та нарощування свого представництва на міжнародних ринках. Варто зауважити, що компанія завдяки впровадженню технології шокового заморожування, реалізує свою продукцію на ринках США та ЄС.

Відповідно варто активізувати свою зовнішньоекономічну діяльність. Вважаємо, що стратегія розширення представництва ПАТ «Концерн Хлібпром» на закордонних ринках, зокрема Європи та США, повинна базуватися на таких принципах:

концентрація на ключових продуктах і ринках. Концерн має широкий асортимент продукції, яким зацікавлять споживачі на закордонних ринках, в Європі та США зокрема. Водночас варто зосередити увагу на декількох ключових продуктах, які мають найбільший потенціал для потенційного успіху. Звичайно, такі продукти повинні відповідати запитам і смакам споживачів в інших країнах;

обов'язкове дотримання міжнародних стандартів якості. Звичайно, це може вимагати певних інвестицій у модернізацію виробництва і розробку нових рецептур;

розробка відповідно маркетингової стратегії, яка допоможе представити свою продукцію європейським споживачам у найкращому світлі. Така стратегія повинна передбачати формування сильного бренду, співпрацю з дистриб'юторами, проведення рекламних кампаній тощо.

Конкретними діями, які може зробити ПАТ «Концерн Хлібпром» для збільшення своєї частки на ринках Європи, можуть стати:

участь у міжнародних ярмарках і виставках як можливість представити свою продукцію потенційним партнерам і клієнтам;

підписання контрактів з дистриб'юторами, які можуть допомогти в реалізації продукції на міжнародних ринках;

відкриття представництв у Європі, що дозволить наблизитись безпосередньо до своїх клієнтів і партнерів.

Розвиток міжнародних каналів збуту та збільшення частки на таких ринках є досить складним і тривалим процесом, що має набути постійного характеру. Водночас ПАТ «Концерн Хлібпром» має всі шанси успішно реалізувати свою стратегію.

В напрямку практичної реалізації такої пропозиції доцільно провести дослідження потенційних ринків, щоб краще зрозуміти смаки і потреби споживачів. Доцільно також налагодити співпрацю з місцевими компаніями з метою кращого розуміння особливостей відповідних ринків.

Концерн повинен бути готовим до жорсткої конкуренції з іншими виробниками, які вже присутні на потенційно привабливих ринках.

Якщо компанія зможе успішно реалізувати свою стратегію розширення каналів збуту та нарощення частки Європи, то це може стати значним кроком для розвитку компанії і зміцнення її позицій на світовому ринку.

Для практичної реалізації такої пропозиції компанії доцільно розробити спеціальну стратегію, яка включатиме в себе такі заходи:

- аналізування потенційних ринків для збуту продукції компанії;
- розробка окремої маркетингової стратегії для кожного з потенційних ринків;
- вкладання коштів в маркетинг і рекламу для просування продукції за кордоном;
- укладання партнерських угод з іноземними фірмами.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 2-х років. А в цілому варто зауважити, що заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії повинні мати постійний характер.

Відповідальними за впровадження доцільно призначити керівників департаменту маркетингових досліджень та керівника зовнішньоекономічного відділу, виконавцями – фахівців цих відділів.

В результаті успішного впровадження такої рекомендації очікується збільшення обсягів реалізації продукції підприємства на міжнародних ринках, розширення вже наявних каналів збуту. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 1500 тис. грн за перший рік (дослідження потенційних ринків, дослідження вимог та вподобань споживачів, участь в ярмарках та виставках, витрати на маркетинг і рекламу, витрати на відкриття представництва, доплати відповідальним виконавцям ін.). Прогнозується вихід підприємства на нові ринки Європи та США, освоєння нових технологій, розширення клієнтської бази, зростання частки продукції, що реалізується за кордоном, зростання конкурентоспроможності, отримання додаткового прибутку тощо.

3. Одним із важливих завдань, що відповідають стратегічним завданням розширення обсягів та ринків збуту є активізація роботи концерну у соцмережах.

Незважаючи на те, що робота у соцмережах зі споживачами ведеться, однак вона є недостатньою та не досить ефективною.

Вважаємо, що SMM-маркетинг для ПрАТ «Концерн Хлібпром» повинен спрямовуватись на досягнення відповідних цілей:

збільшення обізнаності про бренд серед цільової аудиторії, щоб залучити нових клієнтів;

підвищення лояльності клієнтів для зміцнення зв'язків зі своїми клієнтами, щоб вони стали постійними;

збільшення обсягів реалізації продукції.

Для досягнення цих цілей ПрАТ «Концерн Хлібпром» може використовувати різні канали SMM:

насамперед, соціальні мережі (ведення активних сторінок в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, Telegram і TikTok; публікування контенту, який буде цікавий та привабливим для цільової аудиторії, наприклад, поради щодо приготування їжі, рецепти, акції та знижки.

відеоконтент як ефективний спосіб привернення уваги аудиторії і донесення до неї важливої інформації (створення і поширення відеоконтенту, наприклад, відео-огляди продуктів, відео-рецепти, відео-інтерв'ю з експертами. Відеоконтент є.

інфлюенс-маркетинг, що передбачає співпрацю з інфлюенсерами, які мають велику аудиторію в соціальних мережах.

Конкретними кроками в розрізі даної пропозиції можуть стати:

проведення кампанії з підвищення обізнаності про бренд у вигляді конкурсу або розіграшу, де учасники зможуть змагатися за призи, які пов'язані з брендом компанії;

кампанія з підвищення лояльності клієнтів через відповідну програму лояльності, яка буде передбачати знижки, бонуси та інші заохочення клієнтам, що дозволить зміцнити зв'язок зі своїми клієнтами;

кампанія зі збільшення продажів засобами розпродажу або промоакцій з метою зацікавлення клієнтів і збільшення обсягів продажу.

Для ефективного SMM маркетингу необхідно розробити стратегію, яка відповідатиме відповідним цілям і цільовій аудиторії, враховуючи такі елементи:

визначити цілі та цільову аудиторію;

створити контент, який буде цікавий і корисний для її цільової аудиторії;

вибрати найбільш ефективні канали SMM для досягнення цілей;

визначити, як буде оцінюватись ефективність SMM-кампаній.

Реалізація ефективної SMM-стратегії дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» досягти визначених цілей і підвищити свою конкурентоспроможність.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 6-ти місяців.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити SMM-менеджера, виконавцями – фахівців департаментів комунікацій, маркетингових досліджень та бренд-менеджменту.

В результаті впровадження такої системи очікується зростання обсягів реалізації продукції, зростання лояльності споживачів, зростання пізнаваності бренду, формування когорти прихильників продукції компанії тощо. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 1000 тис. грн за перший рік (створення інформаційної бази, придбання необхідного інформаційного забезпечення, створення контенту, проведення акцій, конкурсів, розіграшів тощо).

4. Наступним важливим завданням для підприємства має стати оптимізація витрат, оскільки вони складають значну частину від доходів ПрАТ «Концерн Хлібпром». Варто зауважити, що протягом аналізованого періоду витрати зростають швидшими темпами, ніж доходи компанії, що вказує на актуальність практичного втілення такої пропозиції.

За результатами дослідження саме собівартість займає переважну частину в структурі витрат компанії, що вказує на важливість оптимізації саме виробничого процесу, а також контролю за використанням ресурсів та удосконалення методів виробництва. Ефективне управління запасами і матеріалами має стати

пріоритетним напрямком для зниження собівартості продукції. Контроль за оборотними засобами є також важливим аспектом.

Відповідно оптимізацію виробничих витрат товариство може здійснювати за такими напрямками:

1. Зниження витрат на сировину і матеріали.
2. Зниження витрат на енергію.
3. Зниження витрат на оплату праці.
4. Зниження витрат на ремонт і обслуговування обладнання.
5. Зниження витрат на логістику.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» вже впроваджує заходи з оптимізації витрат виробництва: в 2014 році на підприємстві запроваджено практику вторинного використання пакувальної тари, що призвело до зниження витрат картону на 30%.

Для практичної реалізації пропозиції щодо оптимізації виробничих витрат підприємству варто реалізувати такі заходи:

впровадити систему управління виробничими витратами, що дозволить на постійній основі аналізувати витрати, виявляючи можливості для їх зниження.

залучити фахових консультантів, що спеціалізуються на оптимізації виробничих витрат.

Впровадження цих заходів дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» зменшити виробничі витрати і підвищити свою конкурентоспроможність.

Першочергово вважаємо за доцільне запровадити систему управління запасами для оптимізації обсягів закупівель і мінімізації витрат на зберігання «якраз вчасно» (JIT), яка передбачає, що запаси придбаються або виготовляються тільки в необхідній кількості і в необхідний момент часу.

Основними принципами системи JIT є:

- зниження рівня запасів до мінімуму;
- налагодження тісної співпраці з постачальниками;
- гнучкість виробничих процесів;

Запровадження такої системи JIT дозволить підприємству:

- знизити витрати на придбання сировини і матеріалів;



знизити витрати на їх зберігання;  
покращити рівень обслуговування клієнтів.

Концерну доцільно впровадити систему ЛТ для оптимізації виробничих витрат, водночас попередньо необхідно провести оцінювання поточної системи управління запасами, розробити план впровадження системи ЛТ і залучити персонал до впровадження системи.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 6-ти місяців.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити керівника логістичного відділу, керівника відділу МТЗ, керівника планово-економічного відділу та безпосередньо керівників заводів, виконавцями – фахівців відповідних підрозділів.

В результаті впровадження такої системи очікується зниження виробничої собівартості, зниження витрат на зберігання МТЗ, оптимізація маршрутів доставки, оптимізація витрачання ресурсів, налагодження тісної співпраці з постачальниками тощо. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 200 тис. грн за перший рік (створення інформаційної бази, придбання необхідного інформаційного забезпечення, виплати за мотиваційними заходами, тощо).

5. В напрямку досягнення визначених ціле та для вирішення завдань щодо активізації комунікацій у соцмережах в структурі департаменту комунікацій доцільно ввести посаду SMM-менеджера.

Впровадження пропозиції займе близько 3-х місяців. Відповідальними за практичне впровадження даної рекомендації є директор з персоналу і керівник департаменту комунікацій, виконавцями – фахівці відповідних підрозділів.

Витрати на введення посади SMM-менеджера – 810 тис. грн (витрати на підбір кандидатури фахівця відповідної кваліфікації - оплата праці відповідальних осіб та безпосередніх виконавців, придбання необхідного програмного забезпечення, організація робочого місця для фахівця, 690 тис. грн експлуатаційних витрат зокрема).

Розрахуємо витрати досліджуваного підприємства, які виникнуть при розробці та впровадженні запропонованих рекомендацій.

Покажемо розрахунок витрат на прикладі рекомендації щодо введення посади SMM-менеджера.

Для фахового виконання визначених посадових завдань доцільно залучити фахівця з відповідним досвідом роботи, організувавши його робоче місце.

Для ефективної роботи та оптимізації процесів в даному напрямку доцільно залучити кваліфікованого фахівця з відповідним досвідом роботи, організувавши належним чином його робоче місце.

Вимогами до претендента на посаду фахівця: вища освіта за спеціальністю, стаж роботи не менше 2-х років на відповідній посаді; креативність, щоб створювати цікавий та корисний контент для соціальних мереж; вміння писати тексти чітко, зрозуміло та цікаво; вміння працювати з соціальними мережами; аналітичний склад розуму; вміння працювати в команді з контент-менеджерами, дизайнерами та розробниками.

Одноразові витрати на організацію робочого місця фахівця передбачатимуть витрати на придбання необхідних меблів, комп'ютера та оргтехніки, встановлення відповідного програмного забезпечення, створення необхідної бази даних тощо. За ринковими даними ці витрати складуть близько 160 тис. грн.

Відповідно одноразові витрати на розробку та впровадження даної рекомендації складуть близько 120000 грн.

Водночас виникатимуть щорічні експлуатаційні витрати, пов'язані з практичною реалізацією даної рекомендації.

Оклад фахівця складе 35000 грн / місяць. Витрати на заробітну плату з урахуванням додаткової оплати праці за рік становитимуть:

$$35000 \cdot 12 \cdot 1,1 = 462000 \text{ (грн./рік)}$$

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) працівників відділу становитимуть:

$$462000 \cdot 0,22 = 101640 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахуємо витрати на силову електроенергію, що споживатиметься комп'ютером та оргтехнікою за наступною формулою 3.1:

$$B_e = \sum_{i=1}^n \frac{W_{yi} \cdot t_i \cdot C_e \cdot K_{vni}}{\eta_i}, \text{ грн./рік}, \quad (3.1)$$

де  $W_{yi}$  – встановлена потужність обладнання на визначеному етапі розробки, кВт;

$t_i$  – тривалість роботи обладнання на етапі дослідження, год;

$C_e$  – вартість 1 кВт-години електроенергії, грн; (вартість електроенергії визначається за даними енергопостачальної компанії), прийmemo  $C_e = 7,50$  грн;

$K_{vni}$  – коефіцієнт, що враховує використання потужності,  $K_{vni} < 1$ ;

$\eta_i$  – коефіцієнт корисної дії обладнання,  $\eta_i < 1$ .

$$B_e = 0,3 \cdot 1920 \cdot 7,50 \cdot 0,9 / 0,97 = 4008,25 \text{ грн.}$$

За даними підприємства амортизація основних засобів здійснюються за прямолінійним методом, тому амортизаційні відрахування розрахуємо за формулою 3.2:

$$A = \frac{C \cdot N_a}{100}, \text{ грн./рік}, \quad (3.2)$$

де  $C$  – балансова вартість обладнання, грн.;

$N_a$  – річна норма амортизації, %.

Термін експлуатації комп'ютерів та оргтехніки – 5 років.

У відповідності до цього:

$$A = \frac{30000 \cdot 20}{100} = 6000 \text{ (грн./рік)}$$

Також можуть бути і інші витрати, пов'язані з роботою фахівця, тому ми їх порахуємо як 20% від загальної суми усіх попередніх витрат:

$$I_{\text{в}} = (462000 + 101640 + 4008,25 + 6000) \cdot \frac{20}{100} = 114\,729,65 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, загальні експлуатаційні річні витрати на впровадження додаткової посади становитимуть:

$$E = 462000 + 101640 + 4008,25 + 6000 + 114\,729,65 = 688\,377,9 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, експлуатаційні витрати щорічні на введення посади фахівця з контролінгу складуть близько 690 тис. грн.

Важливим завданням для підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства є оптимізація джерел фінансування його капіталу. Розрахуємо витрати на практичне втілення відповідної рекомендації.

Спрогнозовані ефекти та витрати на практичне втілення розроблених рекомендацій наведено в загальному плані рекомендацій для досліджуваного підприємства в табл. 3.5.

Розрахований економічний ефект свідчить про доцільність впровадження розробленої рекомендації.

Окрім позитивного економічного результату рекомендації також впливають на покращення інших показників діяльності підприємства.

З даних табл. 3.5 видно, що загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 10670 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 6710 тис. грн., що є позитивним результатом. Отже, впровадження даних рекомендацій вигідно для досліджуваного підприємства.

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років. Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів  $E_{\text{ф}}(\text{заг})$ , які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій.

Таблиця 3.5 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни викон.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
1	2	3	4	5	6
Розширення асортименту продукції групи здорового харчування	Фахівці департаменту маркетингових досліджень, планово-економічного та технічного відділів	1 рік	одноразові 1800	3100,00	Вихід на нові сегменти ринків, збільшення доданої вартості при виробництві, збільшення частки на європейських ринках
Активізація зовнішньоекономічної діяльності (розвиток каналів збуту та збільшення частки реалізації продукції за кордоном)	Фахівці відділу ЗЕД та департаменту маркетингових досліджень	2 роки	одноразові 1500 щорічні 500	3600,00	Збільшення обсягів та частки реалізованої продукції на ринках Європи та США, зростання конкурентоспроможності підприємства
Активізація процесів SMM-маркетингу	SMM-менеджер, фахівці департаментів комунікацій, маркетингових досліджень та бренд-менеджменту	постійно	одноразові 1000 щорічні 750	2400,00	Зростання лояльності споживачів, зростання пізнаваності бренду, формування когорти прихильників продукції компанії
Оптимізація виробничих витрат, логістичних зокрема	Фахівці логістичного відділу, відділу МТЗ, планово-економічного відділу	постійно	одноразові 200 щорічні 100	520,00	Оптимізація виробничих витрат, оптимізація маршрутів доставки, оптимізація процесів зберігання та витрачання ресурсів
Введення посади SMM-менеджера	Фахівці з підбору персоналу, керівник департаменту комунікацій	3 міс.	одноразові 120 щорічні 690	1050,00	Зростання лояльності споживачів, зростання пізнаваності бренду, формування когорти прихильників продукції компанії
Разом			6710	10670	

При визначенні теперішньої вартості всіх економічних ефектів користуються формулою [20]:

$$E_{\phi(\text{зар})} = \sum_1^t \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.4)$$

де  $E_{fi}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$a$  – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

$t$  – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендації –  $D$ ;

- період окупності витрат –  $ПО$ .

Норма дохідності  $D$  витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [20]:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\text{фзаг}}}{B} + 1} - 1, \quad (3.5)$$

де  $E_{\text{ф(заг)}}$  – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$B$  – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2...0,33)$ .

Період окупності  $ПО$  витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [20]:

$$ПО = \frac{В}{E_{\text{фзаг}}}. \quad (3.6)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник ПО  $\leq$  (3...5) років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2022 році близько 25 %. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини по рокам) становитиме  $E_{\text{ф1}} = 10670,0$ ;  $E_{\text{ф2}} = 11737,0$ ;  $E_{\text{ф3}} = 12910,7$  тис. грн, визначаємо  $E_{\text{фзаг}}$  :

$$E_{\text{фзаг}} = \frac{10670}{(1 + 0,25)^1} + \frac{11737}{(1 + 0,25)^2} + \frac{12910,7}{(1 + 0,25)^3} = 22657,96 \text{ тис. грн}$$

Оскільки витрати на розробку та впровадження розроблених рекомендацій в перший рік впровадження комплексу заходів складуть 10670 тис. грн, а протягом ще 2-х наступних років підприємство матиме близько 2040 тис. грн. щороку. Продисконтувавши їх, визначено, що загальна сума витрат складе близько 16502 тис. грн.

Тоді,

$$Д = \sqrt[3]{\frac{22657,96}{16502} + 1} - 1 = 0,34,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

ПО =  $16502 / 22657,96 = 0,73$ , що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ПрАТ «Концерн Хлібпром».

### 3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» для одного з основних видів продукції – булочки здобні, що в загальному обсязі випущеної продукції і займають 7,5 % загального обсягу виробленої продукції

підприємством в 2022 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»:

- прогнозований обсяг продажу булочок здобних N за рік – 15000 тон;
- ціна реалізації однієї тони Ц (без врахування ПДВ) – 15500 грн./тону;
- прямі витрати на виробництво однієї тони – 8750 грн.;
- непрямі витрати на виробництво однієї тони – 3750 грн.;
- ставка податку на прибуток у 2022 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу булочок здобних складе [67]:

$$ЗОП=Ц \cdot N=15000 \cdot 15500=232500000 \text{ (грн.)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$ПР_1+ОВ_1=8750+3750=12500 \text{ (грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу булочок здобних складе:

$$(ПР_1+ОВ_1) \cdot N = 8750 \cdot 15000+3750 \cdot 15000=131250000+56250000= 187500000 \text{ (грн.)}$$

З них прямі витрати складають 131250000 грн., а непрямі – 56250000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=232500000-187500000=45000000 \text{ (грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=45000000 \cdot \frac{18}{100}=8100000 \text{ (грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=45000000 -8100000=36900000 \text{ (грн.)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» такі показники як [19]:



- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні  $\pm 20\%$ .

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу булочок здобних. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$N_H = 0,8 \cdot 15000 = 12000$  тон загальний обсяг продажу, який складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N_H = 15500 \cdot 12000 = 186000000 \text{ (грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу булочок здобних складе:

$$ПР + ОВ = 8750 \cdot 12000 + 105000000 = 105000000 + 56250000 = 161250000 \text{ (грн.)}$$

З них прямі витрати складають 105000000 грн., а непрямі – 56250000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 186000000 - 161250000 = 24750000 \text{ (грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 24750000 \cdot \frac{18}{100} = 4455000 \text{ (грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 24750000 - 4455000 = 20295000 \text{ (грн.)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу  $N_B = 1,2 \cdot 15000 = 18000$  тон , отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$ЗОП = Ц \cdot N_B = 15500 \cdot 18000 = 279000000 \text{ (грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР + ОВ = 8750 \cdot 18000 + 56250000 = 157500000 + 56250000 = 213750000 \text{ (грн.)}$$

З них прямі витрати складають 157500000 грн., а непрямі – 56250000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 279000000 - 213750000 = 65250000 \text{ (грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 65250000 \cdot \frac{18}{100} = 11745000 \text{ (грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 65250000 - 11745000 = 53505000 \text{ (грн.)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації булочок здобних (в межах  $\pm 20\%$ ) чистий прибуток ПрАТ «Концерн Хлібпром» коливатиметься в межах від 20295000 до 53505000 грн. (при базовому рівні 36900000 грн.). Відповідно на рис. 3.2 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів булочок здобних.

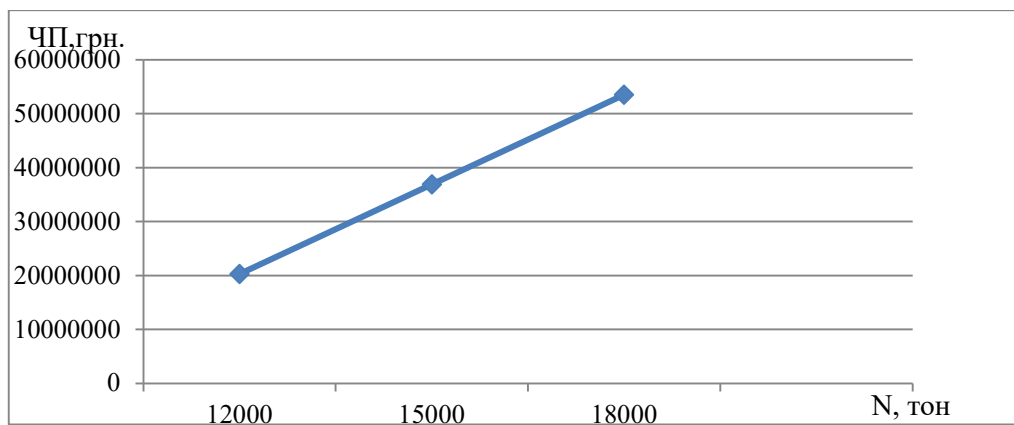


Рисунок 3.2 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації булочок здобних.

Для нижнього значення ціни реалізації булочок здобних  $\text{Ц}_H = 12400$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц}_H \cdot N = 15500 \cdot 12400 = 186000000 \text{ (грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 186000000 - (131250000 + 56250000) = -1500000 \text{ (грн.)}, \text{ тобто при}$$

такій ціні підприємство буде мати збитки.

Для верхнього значення ціни реалізації булочок здобних  $C_B = 18600$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_B \cdot N = 15000 \cdot 18600 = 279000000 \text{ (грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 279000000 - (131250000 + 56250000) = 91500000 \text{ (грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 91500000 \cdot \frac{18}{100} = 16470000 \text{ (грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 91500000 - 16470000 = 75030000 \text{ (грн.)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від збитків в розмірі -1500000 грн. до прибутку в розмірі 75030000 грн. (при базовому рівні 36900000 грн.). На рис. 3.3 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції (булочок здобних).

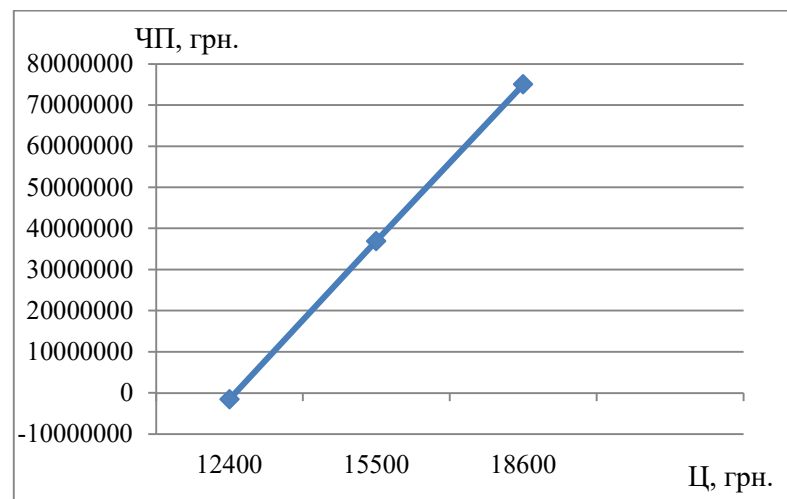


Рисунок 3.3 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для

крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат  $ПР_{н} = 8750 \cdot 0,8 = 7000$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=15500 \cdot 15000=232500000 \text{ (грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{н}+ОВ=7000 \cdot 15000+56250000=105000000+56250000=161250000 \text{ (грн.)}$$

З них прямі витрати складають 105000000 грн., а непрямі – 56250000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=232500000-161250000=71250000 \text{ (грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=71250000 \cdot \frac{18}{100}=12825000 \text{ (грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=71250000-12825000=58425000 \text{ (грн.)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат  $ПР_{в} = 10500$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=15000 \cdot 15500=232500000 \text{ (грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу булочок здобних складе:

$$ПР_{н}+ОВ=10500 \cdot 15000+56250000=157500000+56250000=213750000 \text{ (грн.)}$$

З них прямі витрати складають 157500000 грн., а непрямі – 56250000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=232500000-213750000=18750000 \text{ (грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=18750000 \cdot \frac{18}{100}=3\,375\,000 \text{ (грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=18750000-3\,375\,000=15375000 \text{ (грн.)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при

зміні прямих витрат на виробництво одиниці булочок здобних в межах  $\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 58425000 грн. до 15375000 грн. (при базовому рівні 36900000грн.). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.4.

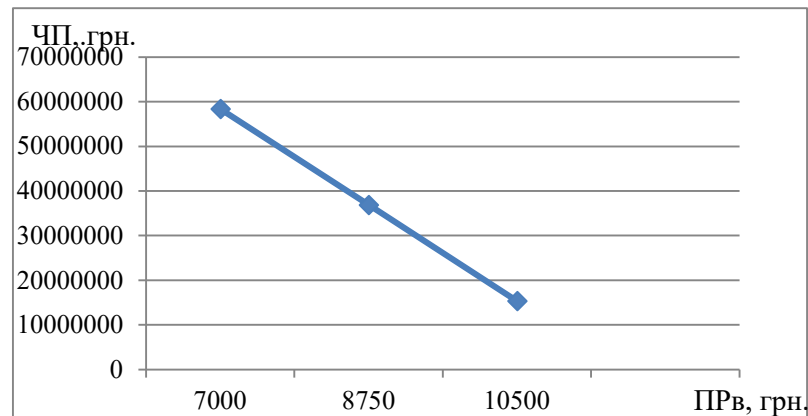


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво булочок здобних. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат  $ОВ_{н} = 3750 \cdot 0,8 = 3000$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 15500 \cdot 15000 = 232500000 \text{ (грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу булочок здобних складе:

$$ПР + ОВ_{н} = 131250000 + 15000 \cdot 3000 = 131250000 + 45000000 = 176250000 \text{ (грн.)}$$

З них прямі витрати складають 131250000 грн., а непрямі – 45000000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 232500000 - 176250000 = 56250000 \text{ (грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 56250000 \cdot \frac{18}{100} = 10125000 \text{ (грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 56250000 - 10125000 = 56250000 \text{ (грн.)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат  $\text{ОВ}_v = 4500$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 15500 \cdot 15000 = 232500000 \text{ (грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу булочок здобних складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ}_n = 131250000 + 15000 \cdot 4500 = 131250000 + 67500000 = 198750000 \text{ (грн.)}$$

З них прямі витрати складають 131250000 грн., а непрямі – 67500000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 232500000 - 198750000 = 33750000 \text{ (грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 33750000 \cdot \frac{18}{100} = 6075000 \text{ (грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 33750000 - 6075000 = 33750000 \text{ (грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару (булочки здобні) в межах  $\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 56250000 грн. до 33750000 грн. (при базовому рівні 36900000 грн.). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.5.

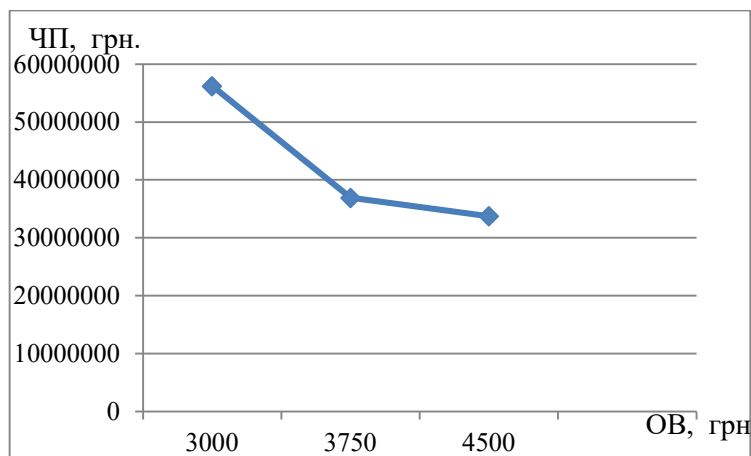


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

### Висновки до третього розділу

В третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром», визначено стратегічні орієнтири його діяльності.

За результатами дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», за підсумками проведеного SWOT-аналізу та аналізування цілей і стратегій компанії, вважаємо, що товариству варто зорієнтуватися на досягнення базової стратегії зростання, що передбачає розширення бізнесу, завойовуючи нові ринки. В розрізі стратегії зростання варто сконцентрувати увагу на диверсифікованому зростанні, що передбачає створення унікальних товарів або послуг, які відрізняються від конкурентів.

Відповідно до поставлених в кваліфікаційній роботі завдань проведено макетування департаменту комунікацій, в структуру якого додається посада SMM-менеджера, основними завданнями якого мають стати збільшення обізнаності про бренд серед цільової аудиторії, підвищення лояльності клієнтів для зміцнення зв'язків зі своїми клієнтами, збільшення обсягів реалізації продукції тощо.

Відповідно до проблем, які виявлено в діяльності досліджуваного підприємства, та обраної стратегії стабілізації розроблено рекомендації, які дозволять вирішити існуючі проблеми та досягнути визначених цілей: розширення асортименту продукції групи здорового харчування, активізація зовнішньоекономічної діяльності (розвиток каналів збуту та збільшення частки реалізації продукції за кордоном), активізація процесів SMM-маркетингу, оптимізація виробничих витрат, логістичних зокрема, ведення посади SMM-менеджера.

Відповідно розраховано витрати, які виникатимуть в ході практичної реалізації рекомендацій, а також визначено економічний ефект від їх впровадження. Результати розрахунків підтверджують, що розроблений комплекс рекомендацій доцільний до практичного втілення, оскільки має позитивний економічний ефект. Найбільший економічний ефект за розрахунками планується від активізації маркетингової діяльності підприємства. Окрім позитивного економічного ефекту розроблені рекомендації також впливають і на покращення інших показників господарювання. Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 10760 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 6710 тис. грн./рік, що є позитивним результатом.

Також проведене моделювання результатів діяльності підприємства, що підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.



## ВИСНОВКИ

В розрізі теми магістерської кваліфікаційної роботи було досліджено питання підвищення ефективності управління підприємством за сучасних умов господарювання.

За результатами проведеного дослідження можна зауважити, що забезпечення ефективності управління підприємством є досить складним процесом. В розрізі теми дослідження узагальнено підходи до трактування поняття ефективності та ефективності управління. Можна зауважити, що поняття ефективності та ефективності управління є досить багатограними, що безпосередньо є причиною їх досліджень науковцями в різних значеннях і різних проявах.

Відповідно до результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне охарактеризувати ефективність як складну економічну категорію, що відображає досягнення найвищих результатів з найменшими витратами живої та уречевленої праці. Вважаємо, що ефективність завжди є певним співвідношенням (або результату з витратами на його отримання, або результату з цілями). Тобто є величиною відносною, що визначається за певний часовий проміжок.

В розрізі дослідження також проаналізовано основні характеристики управління, його елементи та процеси управління. Охарактеризовано основні методи оцінювання ефективності управління підприємством.

Удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління підприємством, який на відміну від існуючих передбачає комплексне аналізування часткових та узагальнюючого показників ефективності управління за результативністю діяльності підприємства в цілому, а також безпосереднє оцінювання ефективності роботи апарату управління (продуктивність та економічність). В якості узагальнюючого показника ефективності управління підприємством обрано показник економічної доданої вартості, що на думку авторів, є «доступним» системним фінансовим показником оцінювання якості управління підприємством, оскільки він є достатньо гнучким і водночас ємним.

В ході виконання аналітичного дослідження в розрізі магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано основні фінансово-економічні показники господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром», що є одним з провідних підприємств хлібобулочної промисловості України. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства показав, що за результатами 2021 року відбулось зниження валового та чистого прибутків підприємства порівняно з попереднім роком, не зважаючи на зростання чистого доходу підприємства в даному році. Причинами такого зниження стало зростання витрат підприємства випереджаючими темпами порівняно з доходами в 2021 році. В 2022 році позитивна тенденція щодо основних фінансово-економічних показників збереглась.

Аналіз майна підприємства продемонстрував зростання активів протягом 2020-2022 рр. Результати аналізу власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 рр. свідчать про його зростання в 2021 році на 17,96 % та в 2022 році спостерігається зростання показника ще на 6,52 % порівняно з попередніми роками.

В розрізі визначеної процедури проаналізовано детально абсолютні показники результативності господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром». В цілому прибутковість діяльності протягом аналізованого періоду знизилась порівняно з 2020 роком. Визначено показник економічної доданої вартості, який незважаючи на позитивне його значення, в 2021 році значно знизився порівняно з 2020 роком. В 2022 році показник дещо зріс (на 8,68% порівняно з 2021 роком), але рівня 2020 року так і не досяг.

Підсумувавши проведені аналізування абсолютних, відносних та узагальнюючих показників ефективності управління досліджуваним підприємством, прийшли до висновку, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є прибутковим та досить рентабельним підприємством, яке створює додаткову економічну вартість. У відповідності до визначених в роботі завдань проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства.

В третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром», визначено стратегічні орієнтири його

діяльності. За результатами дослідження визначено, що товариству варто зорієнтуватися на досягнення базової стратегії зростання, що передбачає розширення бізнесу, завойовуючи нові ринки. В розрізі стратегії зростання варто сконцентрувати увагу на диверсифікованому зростанні, що передбачає створення унікальних товарів або послуг, які відрізняються від конкурентів.

Відповідно до поставлених в кваліфікаційній роботі завдань проведено макетування департаменту комунікацій, в структуру якого додається посада SMM-менеджера, основними завданнями якого мають стати збільшення обізнаності про бренд серед цільової аудиторії, підвищення лояльності клієнтів для зміцнення зв'язків зі своїми клієнтами, збільшення обсягів реалізації продукції тощо.

Відповідно до проблем, які виявлено в діяльності досліджуваного підприємства, та обраної стратегії стабілізації розроблено рекомендації, які дозволять вирішити існуючі проблеми та досягнути визначених цілей: розширення асортименту продукції групи здорового харчування, активізація зовнішньоекономічної діяльності (розвиток каналів збуту та збільшення частки реалізації продукції за кордоном), активізація процесів SMM-маркетингу, оптимізація виробничих витрат, логістичних зокрема, ведення посади SMM-менеджера.

Відповідно розраховано витрати, які виникатимуть в ході практичної реалізації рекомендацій, а також визначено економічний ефект від їх впровадження. Результати розрахунків підтверджують, що розроблений комплекс рекомендацій доцільний до практичного втілення, оскільки має позитивний економічний ефект. Найбільший економічний ефект за розрахунками планується від активізації маркетингової діяльності підприємства. Окрім позитивного економічного ефекту розроблені рекомендації також впливають і на покращення інших показників господарювання. Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 10760 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 6710 тис. грн./рік, що є позитивним результатом.

Також проведене моделювання результатів діяльності підприємства, що підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна Т.М. Облікове забезпечення системи управління підприємством. Вісник ХНУ.2008. №2. С. 188–192.
2. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
3. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. Економіка України. 2007. №10. С. 29–37.
4. Куценко А.В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі. Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. Вип. 212. Т. 1. С. 147–154
5. Лесько О.Й., Причепя І.В., Соломонюк І.Л. До питання оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства. Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. Вінниця, 10-12 березня 2021 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/12343>.
6. Лесько О. Й., Причепя І. В., Кот Н. О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. Економічний простір. 2015. № 97. С. 213–221.
7. Лотоцький М.Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Чернігів, 2016. 22 с.
8. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. №11. С. 126–135.
9. Пащенко О.П., Васьківський О.П. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. Випуск 1(18) 2020. С.119-125.

10. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. С. 100-106. [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_67\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf).

11. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 452–456. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf>.

12. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf> (дата звернення: 28.01.2020).

13. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.

14. Ткач В.С. Визначення факторів ефективності управлінської діяльності та використання управлінського потенціалу. Вісник ХНУ. 2008. №2. С. 186–188.

15. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

16. Сметанюк О. А., Сочівець О. П. Етимологія категорії «ефективність управління організацією». Актуальні проблеми економіки. 2009. №8. С. 136-140.

17. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.

18. Причепа І.В. Прозоровський В. Ефективність управління підприємством за сучасних умов. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/schedConf/presentations>.

19. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.

20. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.

21. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

22. Саблук П.Т. Основні напрями розвитку високоефективного агропромислового виробництва в Україні. Економіка АПК. 2002. №7. С.3.14.

23. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2. вид., доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2004. 624 с.

24. Івашків Т.С. Використання показника порівняльної економічної ефективності в умовах ринкової економіки. Наукові записки за матеріалами IV Міжн. конф. студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання”. Т. 1. Донецьк, 2003. С. 99-100.

25. Emerson H (1913). Twelve principles of productivity. [https://www.forgottenbooks.com/en/download\\_pdf/The\\_Twelve\\_Principles\\_of\\_Efficiency\\_1000897031.pdf](https://www.forgottenbooks.com/en/download_pdf/The_Twelve_Principles_of_Efficiency_1000897031.pdf).

26. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять „ефективність” та „результативність” в економіці. Економічний вісник Донбасу. № 3 (33). 2013. С 207-210. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123349/27-Demchenko.pdf?sequence=1>.

27. Kowal W. Skuteczność i efektywność – różnicowanie i aspekty interpretacji. Organizacja i Kierowanie. 2013. № 4(157). P. 11–23.

28. Байда Б.Ф. Дослідження поняття «ефективність» в системі розвитку туристичних компаній. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р., № 6 (111). С.20-23. [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/6\\_2019/6.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/6_2019/6.pdf).

29. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2. вид., доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2004. 624 с.

30. Peter F. Drucker (2006). *Managing for results*. Harper Business. 256 p.
31. Franklin Khedouri; Michael Albert; Michael H. Mescon (1988). *Management*. 784 с.
32. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 1 / редкол. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Вид. центр „Академія”, 2000. 864 с.
33. Жнякін Б.О., Краснова В.В. *Економіка підприємства: Навч. Посібник для вузів.- Донецьк: Альфа-прес, 2005.- 160с.*
34. А. В. Череп, Є. М. Стрілець. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка* № 1, 2013. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>
35. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ»* № 15(1291) 2018. С. 137-143.
36. Подольчак Н. Ю. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2005. №2 (547). С. 108-118.
37. Шегда А. *Менеджмент : навчальний посібник*. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.
38. Насонов М. І. *Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти*. *Ефективна економіка*. 2018. № 11.
39. В. Козаченко, Л.М. Христенко *Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством*. *Економіка та управління*. 2006. № 2–3. С. 86-94.
40. Макаренко М.В. *Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки*. 2005. №11. С. 126–135.
41. Маркіна І.А., Білотор Р.І., Сторожук В.П. *Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій*. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.
42. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. *Менеджмент : навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
43. Калина А. В. *Управління організацією в сучасних умовах*. К. : МАУП, 2005. 674 с.

44. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. посіб. [для студ. Е90 вищ. навч. закл.] / [В.М. Орлов, І.В. Яцкевич, С.С. Новицька, Н.Ю. Потапова- Сінько]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. 292 с.

45. Погорелова Т.О., Андренко К.В., Новікова Ю.Г. Менеджмент підприємств у сучасних умовах ведення господарської діяльності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. Х.: НТУ «ХПІ». 2018. №19(1295). С. 116-120.

46. Погорелова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). № 1'2020. С.79-83.

47. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 10.110.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.52.

48. Рульєв В.А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. для ВНЗ. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

49. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

50. Подольчак Н. Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 606. С. 203-210.

51. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2009. № 161. С. 86-89.

52. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL : <https://hlibprom.com.ua/>



Додаток А  
(обов'язковий)  
**ПРОТОКОЛ  
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Підвищення ефективності управління приватним акціонерним товариством «Концерн Хлібпром»  
Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
Підрозділ факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**Показники звіту подібності Unicheck**

Оригінальність 87,4 % Схожість 12,6 %

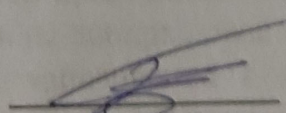
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи, і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.
- Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Особа, відповідальна за перевірку  к.е.н., доц. Нікіфорова Л.О.

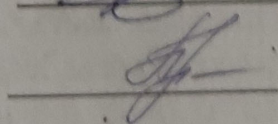
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи



Прозоровський В.Д.

Керівник роботи



Причепя І.В.

Додаток Б

110

(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«16» 10 2023 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**  
**НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**НА ТЕМУ:**

Підвищення ефективності управління приватним акціонерним товариством  
«Концерн Хлібпром»  
08-71:МКР.112.00.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_

підпис

к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ

Причепя І.В.

«16» 10 2023 р.

Виконавець: студент 2 курсу  
магістратури групи ІМПОУ-22 м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Прозоровський В.Д.

підпис

«16» 10 2023 р.

Вінниця ВНТУ 2023

### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ №247 по ВНТУ від «18»09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом №4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

### 2. Мета та призначення роботи

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад підвищення ефективності управління підприємством.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:  
дослідити суть і зміст поняття ефективності, ефективності управління зокрема;  
дослідити концептуальні підходи до ефективного управління підприємством за сучасних умов;

удосконалити підхід до оцінювання ефективності управління підприємством;  
проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;

дослідити ефективність управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»;  
дослідити систему управління досліджуваного підприємства;  
провести стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;  
провести макетування організаційної структури підрозділу підприємства;  
розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством за сучасних умов зростання економічної нестабільності.

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

### 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добрів, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2023 р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад ефективного управління підприємством: вересень-жовтень 2023 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», ефективності управління підприємством: жовтень-листопад 2023 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром», підвищення ефективності управління та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: листопад 2023 р.

### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління досліджуваним підприємством.

### 7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця: ВНТУ, 2021. 64 с.

### 8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

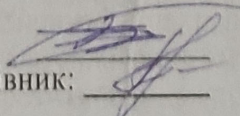
Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:

Науковий керівник:



Прозоровський В.Д.

Причепя І. В.

**Додаток В**  
**(обов'язковий)**  
**Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020р -2022 рр.**

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**

Компанія: <b>Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"</b>	Дата (рік місяць число)	<b>КОДИ</b>
Територія: <b>Львівська</b>	за ЄДРПОУ	2023   01   01
Організаційно-правова форма господарювання: <b>Акціонерне товариство</b>	за КОАТУУ	05511001
Вид економічної діяльності: <b>Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання</b>	за КОПФГ	UA46060250010015970
Середня кількість працівників: <b>2 792</b>	за КВЕД	230
Адреса: <b>вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035</b>		10.71
Одиниця виміру: <b>тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)</b>		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2022 року**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2 420	3 030
первісна вартість	1001	12 495	12 188
накопичена амортизація	1002	(10 075)	(9 158)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 394	15 830
Основні засоби:	1010	496 029	499 466
первісна вартість	1011	758 386	800 178
знос	1012	(262 357)	(300 712)
Інвестиційна нерухомість	1015	1 088	859
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 088	859
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	550	407
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>576 128</b>	<b>581 239</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	129 808	202 126
Виробничі запаси	1101	94 552	112 964
Незавершене виробництво	1102	1 207	12 150
Готова продукція	1103	23 367	37 639
Товари	1104	10 682	39 373
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	118 423	78 348
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5 893	15 167
з бюджетом	1135	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 510	900
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	9 456	35 439
Готівка	1166	190	110
Рахунки в банках	1167	9 266	35 329
Витрати майбутніх періодів	1170	1 169	1 930
Інші оборотні активи	1190	1 396	5 165
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>274 684</b>	<b>339 104</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>850 812</b>	<b>920 343</b>

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405	218 549	216 553
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(92 664)	(69 571)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>301 352</b>	<b>322 449</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 402	19 699
Довгострокові кредити банків	1510	57 496	12 405
Інші довгострокові зобов'язання	1515	195 007	238 102
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>266 905</b>	<b>270 206</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	8 309	63 496
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 057	54 600
товари, роботи, послуги	1615	162 759	117 949
розрахунками з бюджетом	1620	9 818	11 096
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 186	3 811
розрахунками з оплати праці	1630	13 695	16 013
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	30 373	34 085
Доходи майбутніх періодів	1665	11 908	20 116
Інші поточні зобов'язання	1690	5 450	6 522
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>282 555</b>	<b>327 688</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>850 812</b>	<b>920 343</b>

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**
**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ  
за 2022 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 702 061	1 474 880
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 126 074)	(1 011 340)
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	<b>575 987</b>	<b>463 540</b>
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 022	5 522
Адміністративні витрати	2130	(167 077)	(149 088)
Витрати на збут	2150	(295 891)	(271 273)
Інші операційні витрати	2180	(15 991)	(8 996)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	<b>104 050</b>	<b>39 705</b>
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	12 635	2 412
Інші доходи	2240	-	8 352
Фінансові витрати	2250	(38 682)	(28 320)
Втрати від участі в капіталі	2255	(143)	(160)
Інші витрати	2270	(51 466)	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	<b>26 394</b>	<b>21 989</b>
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 297)	(4 931)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	<b>21 097</b>	<b>17 058</b>
збиток	2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>21 097</b>	<b>17 058</b>

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Матеріальні затрати	2500	962 759	793 807
Витрати на оплату праці	2505	356 170	322 966
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 369	70 598
Амортизація	2515	57 856	47 321
Інші операційні витрати	2520	129 035	163 010
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 583 189</b>	<b>1 397 702</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00129	0,00104
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00129	0,00104
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**

Компанія: **Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"**  
 Територія: ЛЬВІВСЬКА  
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство  
 Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;  
 виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок  
 нетривалого зберігання  
 Середня кількість працівників: 2 712  
 Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035 2977270  
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові  
 результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в  
 гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ	
2022   01   01	
05511001	
UA46060250010015970	
230	
10.71	

V
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 на 31 грудня 2021 року**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного Періоду
1	2		3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	6	2 778	2 420
первісна вартість	1001		11 925	12 495
накопичена амортизація	1002		(9 147)	(10 075)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	7 729	14 394
Основні засоби:	1010	7	433 543	496 029
первісна вартість	1011		672 042	758 386
знос	1012		(238 499)	(262 357)
Інвестиційна нерухомість	1015	8	656	1 088
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		656	1 088
знос інвестиційної нерухомості	1017		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9	5 860	550
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1050	6	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>512 213</b>	<b>576 128</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	10	107 398	129 808
Виробничі запаси	1101		78 384	94 552
Незавершене виробництво	1102		735	1 207
Готова продукція	1103		14 746	23 367
Товари	1104		13 533	10 682
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	102 831	118 423
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	2 975	5 893
з бюджетом	1135		29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136		29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		921	1 878
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	9 972	9 456
Готівка	1166		164	190
Рахунки в банках	1167		9 808	9 266
Витрати майбутніх періодів	1170	12	592	1 169
Інші оборотні активи	1190	14	5 832	6 632
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>230 550</b>	<b>273 288</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>7 875</b>	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>750 638</b>	<b>849 416</b>

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405		218 976	218 549
Додатковий капітал	1410		11 921	11 921
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(110 149)	(92 664)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>284 294</b>	<b>301 352</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30	9 471	14 402
Довгострокові кредити банків	1510	16	62 414	57 496
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	170 392	195 007
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>242 277</b>	<b>266 905</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	8 309
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	47 235	57 408
товари, роботи, послуги	1615	17	100 409	142 408
розрахунками з бюджетом	1620	18	6 809	8 422
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		3 311	3 186
розрахунками з оплати праці	1630		13 758	13 695
одержаними авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	28 348	30 373
Доходи майбутніх періодів	1665	20	15 218	11 908
Інші поточні зобов'язання	1690	21	8 979	5 450
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>224 067</b>	<b>281 159</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>750 638</b>	<b>849 416</b>

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**
**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ  
за 2021 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	1 474 880	1 269 772
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(1 011 340)	(803 394)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		<b>463 540</b>	<b>466 378</b>
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	5 522	7 187
Адміністративні витрати	2130	24	(149 088)	(144 166)
Витрати на збут	2150	25	(271 273)	(260 604)
Інші операційні витрати	2180	27	(8 996)	(15 886)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		<b>39 705</b>	<b>52 909</b>
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	2 412	4 565
Інші доходи	2240	28	8 352	40 310
Фінансові витрати	2250	29	(28 320)	(58 559)
Втрати від участі в капіталі	2255		(160)	(140)
Інші витрати	2270	28	-	(1 422)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		<b>21 989</b>	<b>37 663</b>
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30	(4 931)	6 269
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		<b>17 058</b>	<b>43 932</b>
збиток	2355		-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	34 374
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	<b>34 374</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	(6 188)
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	<b>28 186</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>17 058</b>	<b>72 118</b>

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"****III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	793 807	590 836
Витрати на оплату праці	2505	322 966	311 902
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 598	68 384
Амортизація	2515	47 321	39 453
Інші операційні витрати	2520	163 010	159 537
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 397 702</b>	<b>1 170 112</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00104	0,00269
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00104	0,00269
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Аверченко Владислав Анатолійович

Гоянюк Ірина Богданівна

## ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Компанія: **Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"**

Територія: Львівська

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;

виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок

нетривалого зберігання

Середня кількість працівників: 2 639

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові

результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в

гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2021 | 01 | 01

05511001

4610100000

230

10.71

V

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього Періоду
1	2		3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	6	2 870	2 778
первісна вартість	1001		10 375	11 925
накопичена амортизація	1002		7 505	9 147
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	2 493	7 729
Основні засоби:	1010	7	429 400	433 543
первісна вартість	1011		698 187	672 042
знос	1012		268 787	238 499
Інвестиційна нерухомість	1015	8	1 742	656
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		1 809	656
знос інвестиційної нерухомості	1017		67	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9	-	5 860
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1050	6	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>498 152</b>	<b>512 213</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	10	73 147	107 398
Виробничі запаси	1101		51 892	78 384
Незавершене виробництво	1102		561	735
Готова продукція	1103		12 733	14 746
Товари	1104		7 961	13 533
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	101 656	102 831
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	4 716	2 975
з бюджетом	1135		29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136		29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		3 153	921
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	39 814	9 972
Готівка	1166		51	164
Рахунки в банках	1167		39 763	9 808
Витрати майбутніх періодів	1170	12	677	592
Інші оборотні активи	1190	14	2 500	5 832
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>225 692</b>	<b>230 550</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		-	<b>7 875</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>723 844</b>	<b>750 638</b>

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		202 930	218 976
Додатковий капітал	1410		11 921	11 921
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(166 221)	(110 149)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>212 176</b>	<b>284 294</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30	9 552	9 471
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	16	75 869	62 414
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	218 616	170 392
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>304 037</b>	<b>242 277</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	53 348	47 235
товари, роботи, послуги	1615	17	80 497	100 409
розрахунками з бюджетом	1620	18	11 630	6 809
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		3 674	3 311
розрахунками з оплати праці	1630		15 022	13 758
одержаними авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	26 606	28 348
Доходи майбутніх періодів	1665	20	14 651	15 218
Інші поточні зобов'язання	1690	21	2 203	8 979
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>207 631</b>	<b>224 067</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
Баланс	1900		723 844	750 638

Керівник

Авченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**
**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ  
за 2020 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	1 269 772	1 350 447
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(803 394)	(822 780)
<b>Валовий:</b> прибуток	2090		<b>466 378</b>	<b>527 667</b>
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	7 187	4 331
Адміністративні витрати	2130	24	(144 166)	(146 175)
Витрати на збут	2150	25	(260 604)	(266 036)
Інші операційні витрати	2180	27	(15 886)	(26 180)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190		<b>52 909</b>	<b>93 607</b>
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	4 565	18 211
Інші доходи	2240	28	40 310	17 405
Фінансові витрати	2250	29	(58 559)	(56 402)
Втрати від участі в капіталі	2255		(140)	-
Інші витрати	2270	28	(1 422)	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290		<b>37 663</b>	<b>72 821</b>
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30	6 269	26 139
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350		<b>43 932</b>	<b>98 960</b>
збиток	2355		-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	34 374	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>34 374</b>	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(6 188)	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>28 186</b>	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>72 118</b>	<b>98 960</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"**
**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	590 836	628 368
Витрати на оплату праці	2505	311 902	316 974
Відрахування на соціальні заходи	2510	68 384	68 931
Амортизація	2515	39 453	43 162
Інші операційні витрати	2520	159 537	161 938
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 170 112</b>	<b>1 219 373</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00269	0,00605
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00269	0,00605
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

**Керівник**

Аверченко Владислав Анатолійович

**Головний бухгалтер**

Гоянюк Ірина Богданівна



Додаток Г  
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА  
до МКР на тему:  
«Підвищення ефективності управління приватним акціонерним товариством  
«Концерн Хлібпром»»



---

**Метою дослідження** даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад підвищення ефективності управління підприємством.

---

**Об'єктом дослідження** є ефективність управління підприємством.

---

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром».

---

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому що:

*удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління підприємством*, який на відміну від існуючих передбачає комплексне аналізування часткових та узагальнюючого показників ефективності управління за результативністю діяльності підприємства в цілому, а також безпосереднє оцінювання ефективності роботи апарату управління (продуктивність, результативність, економічність).

В якості узагальнюючого показника ефективності управління підприємством обрано показник економічної доданої вартості, що на думку авторів, є «доступним» системним фінансовим показником оцінювання якості управління підприємством, оскільки він є достатньо гнучким і водночас ємним.

Таблиця 1 – Підходи науковців до визначення сутності та змісту поняття ефективності 4

Групи авторів	Морф-на ознака	Визначення ефективності
Долан Е. Дж.	Виконання певних дій	Вибір правильних цілей, на яких фокусується вся енергія
Е. Шкшипек, В. Коваль		Швидке реагування на ринкові виклики та очікування; інтерактивний процес розвитку, включаючи явища всередині організації та поза нею
В. Подольська, О. Яріш	Результат	Розкривається через показники рентабельності, що є відносними характеристиками фінансових результатів
Байда Б.Ф.		визначається ступенем досягнення сформованих цілей
П.Ф. Друкер		Внутрішня економічність, яка вимірює найкраще використання ресурсів
С. Мочерний	Оцінка	Показує не сам результат, а «ціну» його досягнення
П. Хейне, П.Боуттке, Д. Причитко		Є оціночною категорією, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат
Саблук П. Т.	Співвідношення	Критерій ефективності завжди відображає співвідношення результатів і витрат
Жнякін Б.О. та Краснова В.В.		Співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект
Перерва П. Г., Кравчук А. В.		співвідношення входу (витрат, ресурсів) з виходом (ефектом, досягнутим за рахунок використання витрат (ресурсів) на вході в систему)
Н. Подольчак	Взаємодія, дія	Явище, яке характеризує оптимальність цілеспрямованої дії, способу, механізму реалізації або стану суб'єкта за наявності альтернатив
А. Шегда		Ознака, притаманна цілеспрямованій взаємодії, відображає передусім ступінь досягнення цілей.

Таблиця 2 – Концептуальні підходи до трактування поняття ефективності управління 5

Джерело	Підхід до трактування поняття «ефективність управління»
Результативний підхід	
Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю.	економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, як об'єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкту управління). Тобто ефективність управління – це характеристика рівня управління, який визначається шляхом зіставлення в тимчасовому і просторовому аспектах
Сметанюк О.А., Сочівець О.П.	розуміння під даною категорією процесу впливу на колектив підприємства та всі сторони його діяльності з метою отримання бажаних результатів, що супроводжується досягненням визначеної мети. Ефективний процес управління на підприємстві обумовлюють результати, які свідчать про досягнення всіх поставлених цілей.
Насонов М.І.	як кінцевий продукт (результат) процесу якісного управління, що вимірюється різними показниками
Комплексний підхід	
Козаченко Г.В., Христенко Л.М.	комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень
Рац О.М.	комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.
Системний підхід	
М. Макаренко	ефективність управління необхідно розглядати як систему, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму
Біловол Р.І.	управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи
Маркіна І.А.	система, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму, елементами якого є планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль



Рисунок 2 – Характеристика процесу управління



Рисунок 3 – Концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності менеджменту



Рисунок 4 – Підхід до оцінювання ефективності управління підприємством [розроблено авторами]

Таблиця 3 – Оціночні показники ефективності управління підприємством за відповідними групами

Показник	Алгоритм розрахунку	Позначення показників
Загальні показники результативності діяльності підприємства в цілому		
Рентабельність виробництва	$R_{вд} = (ВП * 100\%) / (Ср)$	ВП - валовий прибуток, грн; Ср - собівартість продукції, грн.
Рентабельність продажу	$R_{п} = (ЧП/ВР) * 100\%$	ЧП - чистий прибуток підприємства, грн; ВР - виручка від реалізації продукції, грн.
Рентабельність активів	$R_{а} = (ЧП/А) * 100\%$	А - середня вартість активів, грн.
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = (ЧП/ВК) * 100\%$	ВК - середня вартість власного капіталу.
Рентабельність витрат	$R_{в} = (ЧП/В) * 100\%$	В - сумарні витрати діяльності за відповідний період, грн.
Фондовіддача	$Фв = ВР / ОЗ$	ВР - виручка від реалізації продукції, грн; ОЗ - середня вартість основних засобів, грн.
Продуктивність праці персоналу	$ПП = ВР/Ч$	Ч - середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.
Показники продуктивності управлінської праці		
Продуктивність праці в системі управління (ППу)	$ППу = ОП/Чу$	ОП - обсяг реалізованої продукції за відповідний період, грн; Чу - чисельність управлінського персоналу, осіб.
Темп зміни продуктивності праці управлінців	$T = ППу_1 / ППу_0$	ППу <sub>1</sub> - продуктивність праці в звітному періоді, ППу <sub>0</sub> - продуктивність праці в базовому періоді.
Прибуток в розрахунку на одного управлінця	$ЧПна1у = ЧП/Чу$	ЧП - чистий прибуток підприємства, грн.

Продовження табл. 3

Показник	Алгоритм розрахунку	Позначення показників
Показники ефективності та економічності апарату управління		
Економічність праці у системі управління	$EP = Vu / Vv$	$Vu$ – загальна сума витрат на управління, грн; $Vv$ – загальна сума витрат на виробництво продукції, грн.
Питома вага заробітної плати управлінців в структурі загального фонду оплати праці	$ПВфоп = ФОПу/ФОП$	ФОПу – витрати на оплату праці управлінців, грн; ФОП – фонд оплати праці усіх працівників;
Темп зміни питомої ваги заробітної плати управлінців	$Тфоп = ФОПу_1/ФОПу_0$	ФОПу <sub>1</sub> – фонд оплати праці управлінців в звітному періоду, грн; ФОПу <sub>0</sub> – фонд оплати праці
Економічна ефективність управлінської праці	$Еуп = Ее / Vu$	Ее – економічний ефект, грн.



Таблиця 4 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 269 772	1 474 880	1 702 061	205108	16,15	227181,0	15,40
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	803 394	1 011 340	1 126 074	207946	25,88	114734,0	11,34
3. Валовий прибуток, тис. грн	466 378	463 540	575 987	-2838	-0,61	112447,0	24,26
4. Чистий прибуток, тис. грн	43 932	17 058	21 097	-26874	-61,17	4039,0	23,68
5. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2639	2712	2792	73,0	2,77	80,0	2,95
6. Продуктивність праці, тис. грн / чол.	481,16	543,83	609,62	62,68	13,03	65,79	12,10
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	431471,5	464786,0	497747,5	33314,5	7,72	32961,50	7,09
8. Фондовіддача, грн. / грн	2,94	3,17	3,42	0,23	7,83	0,25	7,76

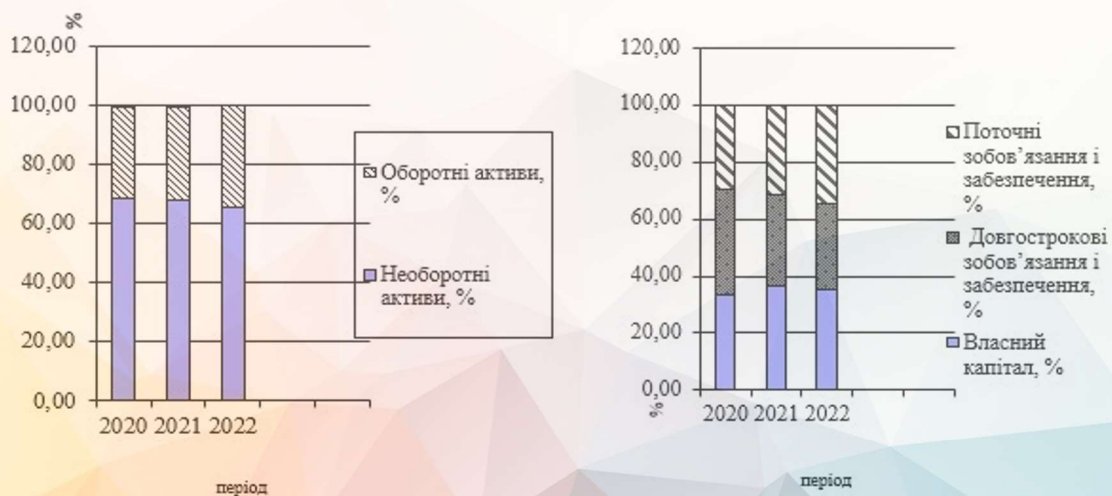


Рисунок 5 – Структура активу та пасиву ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Таблиця 5 – Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
Коефіцієнт загальної ліквідності (Ф№1, р. 1195:1695)	1,06	1,00	1,01	зменшення на 0,06		зростання на 0,01	
Коефіцієнт платоспроможності (Ф№1, р. 1495:(1595+1695))	0,51	0,58	0,54	зростання на 0,07		зменшення на 0,03	
Коефіцієнт фінансової незалежності (Ф№1, р. 1495:1900)	0,34	0,37	0,35	зростання на 0,03		зменшення на 0,01	
Коефіцієнт фінансової заборгованості (Ф№1, р. (1595+1695):1300)	0,66	0,63	0,65	зменшення на 0,03		зростання на 0,01	

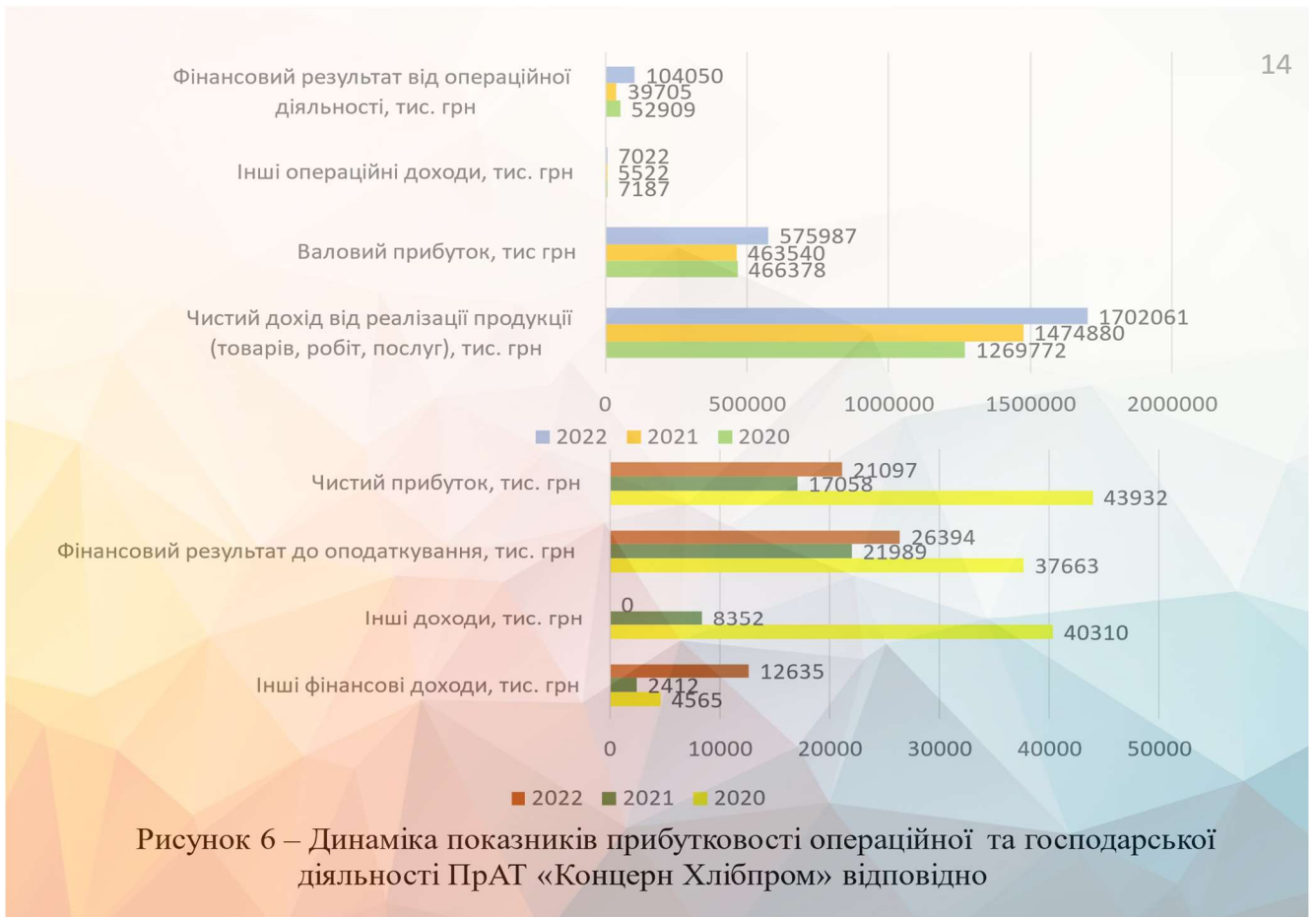


Рисунок 6 – Динаміка показників прибутковості операційної та господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» відповідно

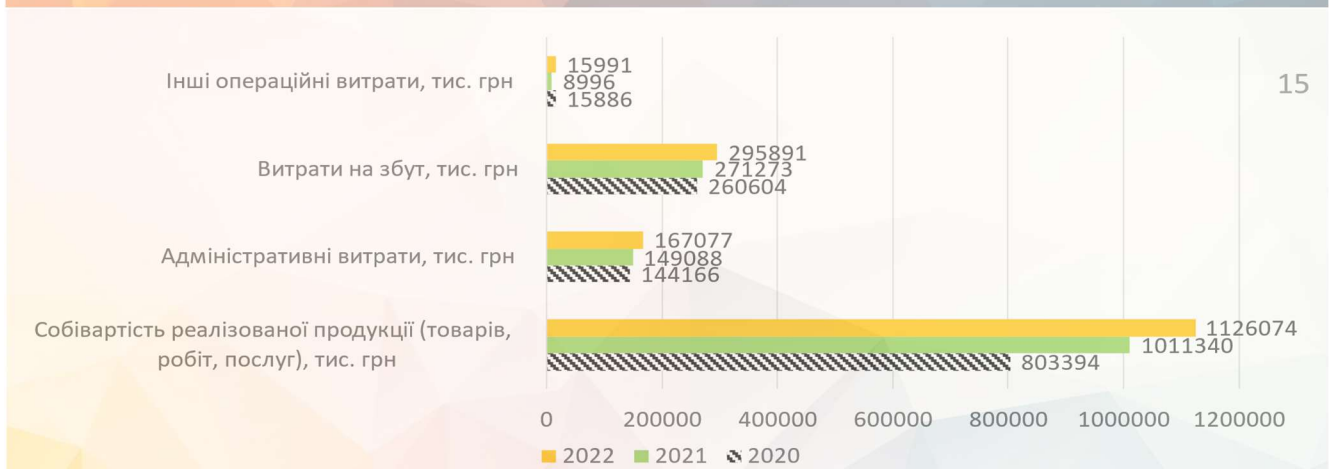


Рисунок 7 – Динаміка витрат операційної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

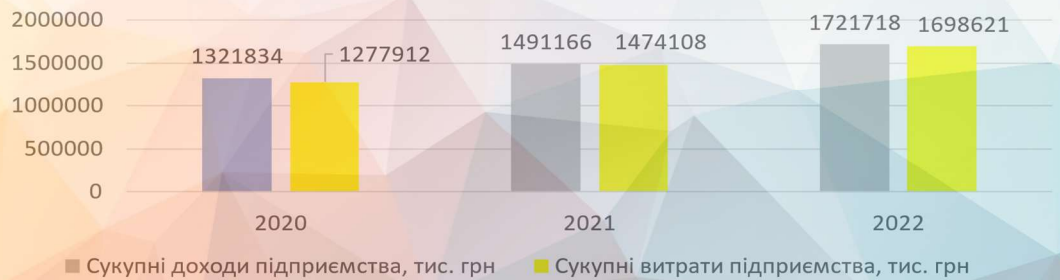


Рисунок 8 – Сукупні витрати та доходи діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Таблиця 6 – Система показників ефективності управління підприємством

16

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
Загальні показники результативності діяльності підприємства в цілому							
Рентабельність виробництва	58,05	45,83	51,15	-12,22	-21,04	5,32	11,60
Рентабельність продажу	3,46	1,16	1,24	-2,30	-66,57	0,08	7,17
Рентабельність активів,	5,96	2,13	2,38	-3,83	-64,25	0,25	11,83
Рентабельність власного капіталу	17,70	5,83	6,76	-11,87	-67,08	0,94	16,11
Рентабельність витрат	3,44	1,16	1,24	-2,28	-66,34	0,08	7,33
Фондовіддача	2,94	3,17	3,42	0,23	7,83	0,25	7,76
Продуктивність праці персоналу	481,16	543,83	609,62	62,68	13,03	65,79	12,10
Показники продуктивності управлінської праці							
Продуктивність праці в системі управління ( ПШу )	1924,63	1942,27	2032,07	17,64	0,92	89,80	4,62
Темп зміни продуктивності праці управлінців	1,07	1,01	1,05	-0,06	-5,62	0,04	3,67
Прибуток в розрахунку на одного управлінця	66,59	22,46	25,19	-44,13	-66,27	2,72	12,13
Показники ефективності та економічності апарату управління							
Економічність праці у системі управління	0,18	0,15	0,15	-0,03	-17,85	0,00	0,65
Питома вага заробітної плати управлінців в структурі загального фонду оплати праці, за даними підприємства	0,25	0,28	0,32	0,03	14,12	0,04	14,29
Темп зміни питомої ваги заробітної плати	1,02	1,14	1,14	0,12	11,62	0,00	0,15
Економічна ефективність управлінської праці	0,08	-0,11	0,03	-0,18	-234,50	0,13	-125,08



17

Рисунок 9 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»



Рисунок 2.10 – Динаміка показників ефективності та економічності апарату управління



Таблиця 7 - Базовий SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

18

Слабкі сторони	Сильні сторони
Висока залежність від сировини. Концерн залежить від поставок сировини, що може призвести до підвищення цін на продукцію	Широкий асортимент продукції. Концерн виробляє понад 100 видів хлібобулочних виробів, що дозволяє задовольнити потреби широкого кола споживачів.
Недостатній розвиток збуту за кордоном. Концерн має невеликий обсяг експорту, що може негативно позначитися на його фінансових результатах	Розвинена дистрибуційна мережа. Концерн має розвинену дистрибуційну мережу, що дозволяє йому доставляти свою продукцію до кінцевого споживача
Недостатній розвиток інновацій. Концерн не приділяє достатньої уваги розвитку інновацій, що може призвести до втрати конкурентних переваг	Значний досвід роботи. Концерн працює на ринку понад 20 років, що дозволяє йому накопичити значний досвід і експертизу
	Висока якість продукції. Концерн використовує якісну сировину та дотримується високих стандартів виробництва
Загрози	Можливості
Військові дії в країні. Складна політична, соціально-економічна ситуація в країні та у світі в цілому	Розширення та оновлення потужностей (оновлення виробничого обладнання)
Неконтрольовані інфляційні процеси, зростання цін на енергоносії	Зростання попиту на здорову їжу. Зростає попит на здорову їжу, що може бути сприятливим фактором для розвитку Концерну
Зростання конкуренції. Конкуренція на ринку хлібобулочних виробів зростає, що може негативно позначитися на фінансових результатах Концерну	Розширення ринку збуту. Концерн може розширити ринок збуту, зокрема, за рахунок виходу на нові ринки, такі як країни Європи та Азії
Зростання цін на сировину. Зростання цін на сировину може призвести до підвищення цін на продукцію Концерну, що може негативно позначитися на його конкурентоспроможності	Розвиток інноваційних технологій. Розвиток інноваційних технологій може дозволити Концерну підвищити ефективність виробництва та розробити нові продукти
Зміна смаків споживачів. Зміна смаків споживачів може призвести до зменшення попиту на продукцію Концерну	
Складність залучення інвестиційних ресурсів	

Таблиця 8 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

19

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<p>Розвивати нові продукти, а також інвестувати в активізацію реклами та маркетингу</p> <p>Аналізувати ринок здорового харчування.</p> <p>Позитивна репутація дає можливість виходу на нові ринки та зміцнити позиції на них (іноземні зокрема), налагодити кооперацію з азійськими та західними замовниками</p> <p>Багаторічний досвід роботи та потужний науковий потенціал працівників дозволяють розробляти унікальну продукцію, щоб освоїти нові іноземні ринки збуту.</p>	<p>Висока якість продукції в поєднанні з позитивною репутацією на ринках дозволяють посилити конкурентні переваги підприємства.</p> <p>Позитивна репутація на внутрішньому та іноземному ринку дозволить налагоджувати більш тісні зв'язки та уникнути втрати замовників.</p> <p>Для протидії зростанню цін на сировину можна укладати довгострокові контракти з постачальниками, а також розвивати власне виробництво сировини.</p> <p>Для протидії зміні смаків споживачів компанії доцільно проводити маркетингові дослідження для вивчення тенденцій у харчуванні.</p> <p>Для протидії конкуренції компанії доцільно розвивати нові продукти, а також інвестувати в активізацію реклами та маркетинг</p>
	Слабкі сторони підприємства (W)	<p>Оновлення обладнання дозволить створити більш сприятливі умови праці та підвищити продуктивність працівників, а також покращити показники ефективності господарювання.</p> <p>Для подолання залежності від сировини диверсифікувати джерела постачання сировинних ресурсів</p> <p>Для інтенсифікації збуту за кордоном компанії доцільно укладати партнерські угоди з іноземними фірмами, а також проводити активно маркетингові дослідження для вивчення потенційних ринків.</p> <p>В напрямку розвитку інновацій Концерн може проводити власні дослідження і розробки, а також може співпрацювати з науковими установами.</p>	<p>Актуальними є розвиток власних потужностей для виробництва сировини.</p> <p>Співпраця з науковими установами</p> <p>Інвестування в розробку нових продуктів та технологій.</p>



Рисунок 11 – Змакетована організаційна структура департаменту маркетингових комунікацій

Таблиця 9 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни викон.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
Розширення асортименту продукції групи здорового харчування	Фахівці департаменту маркетингових досліджень, планово-економічного та технічного відділів	1 рік	одноразові 1800	3100,00	Вихід на нові сегменти ринків, збільшення доданої вартості при виробництві, збільшення частки на європейських ринках
Активізація зовнішньоекономічної діяльності (розвиток каналів збуту та збільшення частки реалізації продукції за кордоном)	Фахівці відділу ЗЕД та департаменту маркетингових досліджень	2 роки	одноразові 1500 щорічні 500	3600,00	Збільшення обсягів та частки реалізованої продукції на ринках Європи та США, зростання конкурентоспроможності підприємства
Активізація процесів SMM-маркетингу	SMM-менеджер, фахівці департаментів комунікацій, маркетингових досліджень та бренд-менеджменту	постійно	одноразові 1000 щорічні 750	2400,00	Зростання лояльності споживачів, зростання пізнаваності бренду, формування когорти прихильників продукції компанії
Оптимізація виробничих витрат, логістичних зокрема	Фахівці логістичного відділу, відділу МТЗ, планово-економічного відділу	постійно	одноразові 200 щорічні 100	520,00	Оптимізація виробничих витрат, оптимізація маршрутів доставки, оптимізація процесів зберігання та витрачання ресурсів
Введення посади SMM-менеджера	Фахівці з підбору персоналу, керівник департаменту комунікацій	3 міс.	одноразові 120 щорічні 690	1050,00	Зростання лояльності споживачів, зростання пізнаваності бренду, формування когорти прихильників продукції компанії
Разом				6710	10670