

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіка
(повне найменування інституту, факультету)

Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Дослідження основних
показників роботи організації

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БІЕ-13/Вм

Спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Гурса В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Ханенко А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

20 24

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Бізнес та управління
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ *Ж*
 Завідувач кафедри БтаУ
Лькаченко А.М.
 «_____» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Гіриш Владислава Дмитровича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Дослідження основних показників роботи організації

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц. Ланенко А.В.,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» жовтня 2024 року № 395

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукова та періодична література, статистична та фінансова звітність ПРАТ „МХП“

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні засади аналізу показників роботи організації, аналіз основних показників роботи ПРАТ „МХП“, шляхи вдосконалення основних показників роботи ПРАТ „МХП“

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

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	к.е.н., доц. Хаченко А.В.		

7. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітки
1.	Вибір наукових джерел і закріплення завдання	20.09.24	
2.	Виконання першого розділу	15.10.24	
3.	Виконання другого розділу	05.11.24	
4.	Виконання третього розділу	19.11.24	
5.	Нодавання на кафедру і перевірка	03.12.24	

Студент(ка)


(підпис)

Турса В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Анна Хаченко
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 104 с., 26 табл., 4 рис., 49 джерел

Об'єкт дослідження: ПрАТ «МХП»

Мета роботи: аналіз основних показників роботи організації для виявлення чинників, які впливають на ефективність її діяльності, та розробка рекомендацій щодо їх покращення з урахуванням сучасних умов господарювання.

Задачі:

- визначити теоретико - методологічні основи оцінки основних показників роботи організації;
- дослідити фінансові, операційні та соціально-економічні показники діяльності організації;
- проаналізувати сучасні методи оцінки ефективності організації та визначити їх переваги і недоліки;
- виявити ключові проблеми, які впливають на результати роботи організації;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності організації шляхом оптимізації основних показників.

Методи дослідження: логічного узагальнення – для теоретичного обґрунтування значущості завдань і уточнення ключових питань економічного аналізу; аналізу, синтезу, порівняння, системного аналізу та графічного представлення – для вивчення основних показників господарської діяльності організації; спостереження та вимірювання – для розробки запропонованих заходів і оцінки їхньої ефективності.

АНАЛІЗ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, ПРИБУТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПОКАЗНИКИ, СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність і класифікація основних показників діяльності організації.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності організації.....	19
1.3. Особливості використання показників у стратегічному та операційному управлінні.....	26
Висновки до першого розділу.....	32
2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПРАТ «МХП».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика.....	34
2.2. Дослідження фінансових, операційних показників.....	43
2.3. Аналіз соціально-економічних показників: задоволеність працівників, клієнтів і партнерів.....	57
Висновки до другого розділу.....	70
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПРАТ «МХП».....	72
3.1. Розробка заходів щодо підвищення основних показників господарської діяльності організації.....	72
3.2. Економічна оцінка запропонованих заходів.....	82
Висновки до третього розділу.....	94
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високою динамічністю, глобалізацією та зростанням конкуренції, ефективне управління діяльністю організації є одним із ключових чинників її успіху. Основні показники роботи організації відображають її фінансовий стан, ефективність операційних процесів та рівень задоволеності зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, партнерів), що робить їх важливим інструментом стратегічного й тактичного управління.

Аналіз основних показників дозволяє визначати сильні та слабкі сторони організації, виявляти можливості для розвитку, формувати обґрунтовані управлінські рішення. Це особливо актуально в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, що змушує організації адаптуватися до нових викликів, таких як економічна нестабільність, інноваційні перетворення та соціально-економічні зміни [3].

Крім того, науково обґрунтований підхід до оцінки показників роботи організації сприяє підвищенню її конкурентоспроможності, забезпечує раціональне використання ресурсів і створює основу для сталого розвитку. Актуальність дослідження зумовлена також необхідністю комплексного підходу до аналізу показників, що охоплює фінансові, операційні та соціально-економічні аспекти діяльності.

Тема роботи є важливою для теорії та практики управління, оскільки результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів у різних галузях економіки. Зокрема, вони можуть допомогти в розробці ефективних стратегій, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні високої якості продукції чи послуг.

Таким чином, дослідження основних показників роботи організації є актуальним, оскільки воно дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити перспективи його розвитку в умовах сучасного ринку.

Тема даної дипломної роботи: «Дослідження основних показників організації».

Актуальність вибраної теми: Сьогодні ринкова система в нашій країні розвивається досить непередбачувано. Це ставить перед підприємствами завдання підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції та послуг, що можливе завдяки впровадженню сучасних досягнень та підвищенню загальної результативності їх діяльності.

Питання дослідження та оцінки основних показників організації розглядали як українські, так і зарубіжні науковці та фахівці, серед яких можна виділити Коробова М. Я., Чумаченка М. Г., Савицьку Г. В., Загородного А. Г., Гринчуцького В. І., Гриньову В. М., Іванілова О. С., Мочерного С. В., Семенду Д. К., Василькова В. Г., Дудлу І. О., Грабовецького Б. Є., Поповича П. Я., Шегду А. В., Костенко Т. Д., Бутинця Ф. Ф., Мниха Є. В., Серединську В. М. та інших.

Разом із цим чимало аспектів залишаються недостатньо дослідженими і потребують більш детального опрацювання.

Метою цієї роботи є аналіз основних показників роботи організації для виявлення чинників, які впливають на ефективність її діяльності, та розробка рекомендацій щодо їх покращення з урахуванням сучасних умов господарювання.

Відповідно до поставленої мети, в роботі визначено такі основні завдання:

- визначити теоретико - методологічні основи оцінки основних показників роботи організації;
- дослідити фінансові, операційні та соціально-економічні показники діяльності організації;

- проаналізувати сучасні методи оцінки ефективності організації та визначити їх переваги і недоліки;
- виявити ключові проблеми, які впливають на результати роботи організації;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності організації шляхом оптимізації основних показників.

Об'єктом дослідження виступають процеси для забезпечення підвищення економічної ефективності діяльності підприємства ПрАТ «МХП».

Предмет аналізу – методи оцінки та підходи до вдосконалення основних показників роботи організації, які визначають її ефективність та конкурентоспроможність.

Для вирішення поставлених завдань було застосовано такі методи: логічного узагальнення – для теоретичного обґрунтування значущості завдань і уточнення ключових питань економічного аналізу; аналізу, синтезу, порівняння, системного аналізу та графічного представлення – для вивчення основних показників господарської діяльності організації; спостереження та вимірювання – для розробки запропонованих заходів і оцінки їхньої ефективності.

Інформаційною основою дослідження слугували наукові праці українських та зарубіжних вчених, присвячені питанням економічного аналізу господарської діяльності організації, а також статистична звітність організації.

Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для практичної реалізації заходів, спрямованих на вирішення конкретних проблем ПрАТ «МХП», а також для розробки типових рішень, які можуть бути адаптовані іншими підприємствами галузі. Таким чином, ця тема є актуальною не лише для підвищення ефективності ПрАТ «МХП», а й для розвитку загальної практики стратегічного та операційного управління в агропромисловому секторі.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і класифікація основних показників діяльності організації

Аналіз показників роботи організації є невід'ємною частиною сучасного управління підприємствами, оскільки дозволяє оцінити ефективність їх діяльності та виявити потенційні напрямки для вдосконалення. У зв'язку з постійними змінами в економічному середовищі, що супроводжуються новими викликами та можливостями для організацій, питання вибору, оцінки та інтерпретації показників діяльності набувають особливої актуальності.

Теоретико-методологічні засади аналізу показників роботи організації забезпечують основу для систематизації та узагальнення знань у цій сфері, що дозволяє не тільки формувати чіткі методики оцінки, а й розвивати нові підходи до вимірювання та інтерпретації результатів діяльності підприємства. Розуміння основних показників, їх взаємозв'язків та значення для ефективного управління дозволяє розробляти рекомендації щодо поліпшення фінансових, операційних і соціально-економічних аспектів діяльності організації [1].

Актуальність першого розділу роботи зумовлена необхідністю наукового обґрунтування теоретичних основ аналізу показників і підходів до їх застосування в умовах змінюваного ринкового середовища. Це дозволяє визначити не лише об'єктивні критерії для оцінки результативності, але й формувати методологічні принципи, які забезпечать коректність і достовірність аналізу. У результаті правильного використання таких методів можна отримати обґрунтовані висновки, які стануть основою для прийняття ефективних управлінських рішень на різних рівнях організації.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності є техніко-економічним дослідженням, яке здійснюється з метою об'єктивної

оцінки результатів діяльності організації та визначення шляхів його подальшого розвитку і вдосконалення.

Техніко-економічний аналіз — це комплекс спеціальних завдань, що стосуються дослідження економічних процесів господарської діяльності, темпів, пропорцій і тенденцій розвитку підприємства, а також вивчення причин, що призводять до відхилень від планових (базових) показників і договірних зобов'язань, з метою об'єктивної оцінки їх виконання.

Основною метою техніко-економічного аналізу є вивчення результатів діяльності підприємства, оцінка впливу факторів на його показники для виявлення недоліків та резервів, а також розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів.

Техніко-економічний аналіз тісно пов'язаний з економічною теорією, бухгалтерським обліком, аудитом, фінансами, статистикою, математичним аналізом та процесами планування діяльності підприємства.

Завдання техніко-економічного аналізу включають:

- оцінку діяльності підприємства, його виробничих підрозділів та окремих показників;
- аналіз впливу різних факторів на результати господарської діяльності;
- виявлення і визначення внутрішніх проблем та невикористання резервів;
- підтримку оперативного управління організацією та поточного контролю;
- розробку рекомендацій і заходів для ефективного використання виявлених резервів [2].

Ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів визначається співвідношенням інтенсивних і екстенсивних факторів.

До показників екстенсивного розвитку відносяться кількісні характеристики використання ресурсів: чисельність працівників, обсяг використаних предметів праці, величини основних виробничих фондів, рівень амортизації та обсяг авансованих оборотних коштів.

Показниками інтенсивного розвитку є якісні характеристики використання ресурсів: продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріаломісткість, фондівіддача, фондомісткість, кількість оборотів оборотних засобів або коефіцієнт закріплення оборотних коштів.

Процес екстенсивного розширення виробничого потенціалу є важливим, але обмежується фінансовими можливостями організації. Економічно обґрунтованим є таке розширення, яке забезпечує більш високий приріст фінансових результатів [5].

Ключовим напрямом мобілізації виробничих резервів є інтенсифікація виробничо-збутової діяльності та ефективне використання виробничого потенціалу. Кінцеві результати діяльності формуються під впливом як інтенсивних, так і екстенсивних факторів. Особливістю інтенсивного та екстенсивного використання ресурсів є їх взаємозамінність. Наприклад, дефіцит робочої сили можна компенсувати підвищенням продуктивності праці.

Необхідною умовою матеріального виробництва є наявність відповідних ресурсів, які можуть бути природними, виробничими, інтелектуальними, фінансовими, валютними тощо. Для виробництва існує така класифікація ресурсів: трудові ресурси; основні засоби; предмети праці, простір, час.

У процесі взаємодії ресурси перетворюються на фактори. Фактор – це рушійна сила будь-якого процесу або явища, яка визначає їх характеристики та результати. Фактори можна класифікувати за такими ознаками: трудові, матеріальні, внутрішньогосподарські, галузеві, регіональні, якісні, кількісні, об'єктивні та суб'єктивні, інтенсивні.

Види техніко-економічного аналізу визначаються за часом його проведення та включають такі типи:

1. Ретроспективний аналіз, який має 6 підвидів:
 - фінансово-економічний аналіз проводиться після завершення кварталу або року на основі звітних даних організації. Основна увага приділяється вивченню результативних та фінансових показників.

- техніко-економічний аналіз зосереджений не лише на економічних показниках, а й на вивченні використання техніки, технологій, матеріальних ресурсів та організації виробництва.

- статистично-економічний аналіз досліджує діяльність великих господарських комплексів на основі статистичних звітів підприємств.

- порівняльний аналіз використовує значний обсяг інформації і обмежується даними декількох подібних організацій.

- системний аналіз застосовується для вивчення складних економічних проблем великих економічних комплексів, де економічний аналіз поєднується з аналізом технічних, соціальних, демографічних, політичних та інших аспектів.

- функціонально-вартісний аналіз фокусується не на роботі організації, а на процесах випуску та експлуатації певних видів продукції.

2. Оперативний (поточний) аналіз проводиться безпосередньо в процесі господарської діяльності або після завершення окремих виробничих операцій.

3. Прогнозний (перспективний або стратегічний) аналіз здійснюється як техніко-економічне обґрунтування майбутніх проектів організації, впровадження нових технологій та техніки, а також нових видів продукції.

Основні показники діяльності організації — це числові величини, які відображають ключові аспекти ефективності функціонування підприємства. Вони є важливими інструментами для оцінки результатів роботи організації в різних сферах її діяльності, таких як фінансова стабільність, операційна ефективність, продуктивність праці, а також соціально-економічний вплив на працівників і споживачів.

Ці показники дозволяють не лише виявити сильні та слабкі сторони організації, але й сприяють плануванню стратегічних і тактичних заходів для досягнення її цілей. Вони забезпечують зворотний зв'язок між діяльністю організації та результатами його роботи, що дозволяє коригувати стратегію розвитку та оперативне управління.

Основні показники діяльності організації є ключовими інструментами оцінки її результативності та ефективності. Вони відображають як загальний

стан організації, так і успішність її функціонування в конкретних аспектах – фінансовому, виробничому, соціально-економічному тощо. Аналіз цих показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, оцінити рівень досягнення поставлених цілей і приймати обґрунтовані управлінські рішення [12].

Основні показники можна класифікувати на декілька категорій, які показані на Рис.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація основних показників

Завдяки цим показникам організація може не тільки оцінити свою поточну ефективність, але й розробити стратегії для подальшого розвитку, оптимізації ресурсів і досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку.

Детальний опис конкретного показника представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні показники діяльності організації

Категорія	Показник	Опис
Фінансові показники	Рентабельність	Співвідношення прибутку до витрат або активів, що відображає ефективність використання ресурсів
	Ліквідність	Здатність організації своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання
	Фінансова стійкість	Залежність організації від зовнішніх джерел фінансування

Продовження таблиці 1.1

Операційні показники	Продуктивність праці	Обсяг випущеної продукції або наданих послуг на одного працівника
	Використання виробничих потужностей	Ефективність використання обладнання, матеріалів і технологій
	Якість продукції	Відповідність вироблених товарів чи послуг стандартам та вимогам споживачів
Соціально-економічні показники	Рівень задоволеності персоналу	Оцінка умов праці, оплати та можливостей для професійного розвитку
	Клієнтська задоволеність	Оцінка якості обслуговування та відповідності продукції чи послуг очікуванням клієнтів
	Стабільність зайнятості	Показник, що характеризує рівень кадрової стабільності

Основні показники діяльності організації слугують базою для оцінки її ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Їх комплексний аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан організації, а й розробити рекомендації щодо покращення її діяльності та підвищення результативності. У сучасних умовах, коли організації діють в умовах постійних змін, особливого значення набуває системний підхід до вибору рішень і забезпеченню стійкого розвитку.

Кожне економічне явище або процес зазвичай визначається не одним окремим, а цілим набором взаємопов'язаних показників. Тому вибір і обґрунтування системи показників для відображення економічних процесів та явищ (об'єктів дослідження) є важливим методологічним аспектом. Результати аналізу значною мірою залежать від того, наскільки повно та точно ці показники відображають сутність досліджуваних явищ.

Аналіз підходів до вивчення основних показників діяльності організації показав, що серед економічних показників особливу роль відіграють показники, які відображають стан і результати функціонування економіки організації загалом. Ці показники часто називають агрегованими. Вони повинні відображати цілі та завдання розвитку суб'єкта господарювання, а також

характеризувати кількісні обсяги діяльності, якісні показники та структурні зміни[32].

Ключові показники діяльності організації мають відповідати загальним вимогам і водночас враховувати галузеву специфіку. Це особливо важливо при їх систематизації та розподілі на групи, такі як кількісні та якісні, абсолютні та відносні, натуральні та вартісні, які більш детально представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація показників діяльності організації: кількісні, якісні, абсолютні, відносні, натуральні та вартісні.

Категорія показників	Опис	Приклади
Кількісні показники	Відображають обсяг діяльності організації	- обсяг виробленої продукції (в штуках, тоннах, літрах тощо); - чисельність працівників; - обсяг продажів; - кількість клієнтів або споживачів.
Якісні показники	Характеризують ефективність використання ресурсів і досягнення запланованих результатів	- продуктивність праці (виробництво на одного працівника); - рівень якості продукції або послуг; - клієнтська задоволеність; - частка браку у виробництві.
Абсолютні показники	Виражаються в конкретних величинах і дають змогу оцінити результати без порівняння	- прибуток організації (у гривнях, доларах тощо); - вартість основних фондів; - кількість виробничих одиниць.
Відносні показники	Показники, отримані внаслідок співвідношення двох абсолютних показників	- рентабельність (прибуток/витрати); - фондоддача (обсяг продукції/вартість основних фондів); - рівень виконання плану (фактичний обсяг/плановий обсяг).
Натуральні показники	Відображають кількісний обсяг діяльності у фізичних одиницях виміру	- тонни сировини; - літри виробленої продукції; - кількість вироблених одиниць продукції.
Вартісні показники	Характеризують економічні аспекти діяльності в грошовій формі	- вартість реалізованої продукції; - загальні витрати на виробництво; - фінансові результати (прибуток, рентабельність).

Отже, кількісні показники дозволяють визначити масштаби функціонування організації, її потужність і результативність у певному часовому періоді; якісні показники вказують на відповідність результатів діяльності організації встановленим стандартам і очікуванням споживачів; натуральні показники є основою для оцінки фізичного обсягу виробництва та

забезпечують можливість порівняння з нормативами чи планами; вартісні показники дозволяють оцінити не тільки обсяги, а й економічну ефективність діяльності організації.

Розподіл показників на кількісні та якісні, абсолютні та відносні, натуральні та вартісні є важливим для комплексного аналізу діяльності організації. Він забезпечує:

- об'єктивне оцінювання результатів роботи;
- виявлення сильних і слабких сторін у діяльності організації;
- формування стратегії розвитку на основі отриманих даних.

Таким чином, використання різноманітних показників дозволяє організації отримати детальну картину своєї діяльності, визначити резерви для підвищення ефективності та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Всі показники залежно від об'єкта аналізу можна згрупувати в наступні підсистеми:

1. Показники вихідних умов діяльності організації.
2. Показники використання засобів виробництва.
3. Показники використання засобів праці.
4. Показники використання трудових ресурсів.
5. Показники виробництва та збуту продукції.
6. Показники собівартості продукції.
7. Показники прибутку та рентабельності.
8. Показники фінансового стану організації.

Показники вихідних умов діяльності організації відображають:

- забезпеченість необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами для стабільного функціонування організації і виконання його виробничої програми;
- рівень організаційно-технічного розвитку організації, включаючи виробничу структуру, систему управління, ступінь концентрації та спеціалізації виробництва, тривалість виробничого циклу, технічну та

енергетичну оснащеність праці, рівень механізації та автоматизації, а також сучасність технологічних процесів;

- ефективність маркетингової діяльності, що включає аналіз попиту на продукцію, її конкурентоспроможність, дослідження ринків збуту, організацію торговельних операцій, рекламні заходи [1] .

Основними показниками підсистеми використання засобів виробництва є фондорентабельність, фондовіддача, фондоємність, середньорічна вартість основних засобів виробництва та амортизація. У деяких випадках доцільно також враховувати додаткові показники, такі як обсяг виробленої продукції за одну машиноgodину або коефіцієнт використання наявного обладнання. Ці показники суттєво впливають на рівень фондовіддачі та фондорентабельності.

У підсистемі показників використання засобів праці ключовими є матеріалоємність, матеріаловіддача та вартість використаних предметів праці за аналізований період. Ефективне та раціональне використання матеріалів безпосередньо впливає на обсяг випуску продукції, собівартість, розмір прибутку, рівень рентабельності та загальний фінансовий стан організації.

Підсистема показників використання трудових ресурсів охоплює такі аспекти, як забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, ефективність використання фонду робочого часу та фонду заробітної плати, показники продуктивності праці, прибуток на одного працівника та на кожну гривню заробітної плати, а також інші аналогічні показники.

Показники виробництва та збуту продукції включають дані про обсяг виробництва та реалізації продукції: валова, товарна та реалізована продукція в грошовому, натуральному та умовно-натуральному вимірі, структура продукції, її якість, ритмічність виробництва, обсяги відвантаження та реалізації, а також залишки готової продукції на складах. Ці показники тісно взаємопов'язані з іншими показниками в наступних блоках.

Показники собівартості продукції включають загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції, зокрема за елементами витрат, статтями витрат, видами продукції та центрами відповідальності. також враховуються

витрати на одиницю товарної продукції, собівартість окремих виробів. Рівень собівартості продукції безпосередньо впливає на показники прибутку організації та рівень рентабельності. Для дослідження показників прибутку організації доцільно обчислювати норму прибутковості, рентабельність продукції та коефіцієнт використання ресурсів.

Показники прибутку та рентабельності є важливими для оцінки ефективності діяльності організації. Показники прибутку відображають загальний фінансовий результат від діяльності організації після врахування витрат, податків і інших витрат. До основних показників належать чистий прибуток (залишок після всіх витрат) і валовий прибуток (різниця між доходами від продажу і собівартістю продукції). Рентабельність показує ефективність використання ресурсів для отримання прибутку. Вона визначається як співвідношення прибутку до витрат або доходів. Основні показники рентабельності включають рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу, які дозволяють оцінити наскільки ефективно організація використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Показники фінансового стану організації відображають її платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість та ефективність управління фінансами. Вони допомагають оцінити здатність організації виконувати свої зобов'язання і забезпечувати сталий розвиток. Основні показники включають: ліквідність – здатність організації своєчасно покривати короткострокові зобов'язання (наприклад коефіцієнт ліквідності); платоспроможність – здатність покривати всі фінансові зобов'язання на довгостроковій основі; фінансова стійкість – ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування, наприклад, співвідношення власного та позикового капіталу; рентабельність – показники прибутковості, які відображають ефективність використання активів для отримання прибутку, наприклад, рентабельність активів чи власного капіталу. Ці показники допомагають визначити, наскільки організація здатна ефективно використовувати ресурси і забезпечити фінансову стабільність[34].

Всі показники діяльності організації взаємопов'язані й взаємозалежні, що слід враховувати при проведенні комплексного аналізу. Взаємозв'язок основних показників визначає порядок аналізу – від розгляду початкових показників до узагальнюючих. Така послідовність відповідає об'єктивним принципам формування економічних показників.

Отже, основні показники діяльності організації є важливими інструментами для оцінки її ефективності та результативності. Вони дозволяють аналізувати як кількісні, так і якісні аспекти роботи організації, забезпечуючи комплексну картину його функціонування. Класифікація цих показників, включаючи кількісні та якісні, абсолютні та відносні, натуральні та вартісні, дає змогу точно визначити рівень досягнення поставлених цілей та виявити сильні та слабкі сторони діяльності. Взаємозв'язок між різними показниками дозволяє здійснювати поглиблений аналіз і приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності роботи організації. Врахування всіх аспектів цієї класифікації є ключовим для забезпечення стабільного розвитку та економічного зростання організації.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності організації

У сучасних умовах господарська діяльність організацій стикається з численними труднощами, основною причиною яких є військова агресія з боку іншої держави та економічна нестабільність, спричинена цими подіями. Рівень продуктивності в управлінні ефективністю діяльності організації залежить від здатності керівника обрати правильний напрямок для виявлення резервів і важелів підвищення ефективності, зокрема в таких аспектах, як конкурентоспроможність, фінансова стійкість, прибутковість та підтримка необхідного технічного, технологічного та організаційного рівня. Зрештою, ефективна діяльність організації сприяє формуванню її довгострокової

конкурентної переваги, визначаючи її позиції в умовах жорсткої конкуренції та нестабільності бізнес-середовища. Зростаюча значущість ефективного функціонування організацій підвищує актуальність досліджень шляхів і резервів для підвищення ефективності їхнього бізнесу в умовах економіки воєнного часу в Україні [25].

Запорукою успішного функціонування підприємства є постійне вдосконалення ефективності його діяльності. Тому досягнення необхідного рівня ефективності є одним з ключових питань управління організацією. Багатовимірний і комплексний характер категорії «ефективність» ускладнює її повне розуміння, оцінку та вибір методів і підходів до управління в умовах непередбачуваних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

На сьогодні існує численні підходи до визначення категорії «ефективність» та методів її ефективного управління, що ґрунтуються на значному науковому доробку як вітчизняних, так і міжнародних.

Багатогранність категорії «ефективність» вимагає, щоб підходи до її оцінювання враховували загальновизнані принципи. По-перше, ефективність є комплексним поняттям. По-друге, вона має управлінський характер, що відображає насамперед ступінь досягнення визначених цілей. По-третє, ефективність завжди визначається як співвідношення (між результатами й цілями або ефектом і витратами на його досягнення), тобто є відносною величиною. У зв'язку з цим постає завдання вибору підходу до формування системи показників для її вимірювання [17].

При оцінюванні результатів діяльності зазвичай розрізняють економічну, організаційну та соціальну ефективність, які детально розкриті в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних типів ефективності діяльності організації

Тип ефективності	Характеристика
Економічна ефективність	Відображає рівень використання матеріальних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів.
	Передбачає виробництво продукції відповідної вартості за мінімальних витрат.
	Оцінює досягнення найбільшого обсягу виробництва за використання ресурсів визначеної вартості.
	Вимірює витрати на досягнення поставлених цілей.
Організаційна ефективність	Характеризує якість побудови організаційної структури та системи управління.
	Відображає здатність організації адаптуватися до змін.
	Оцінює ефективність процесу прийняття управлінських рішень.
Соціальна ефективність	Визначає відповідність витрат і соціальних результатів цілям та інтересам суспільства.
	Сприяє формуванню корпоративного духу та сприятливого психологічного клімату в колективі.
	Забезпечує атмосферу захищеності й залученості працівників до досягнення цілей організації.
	Відображає вплив економічних заходів на якість життя працівників.

Ефективність діяльності організацій є комплексною концепцією менеджменту, яка охоплює різні аспекти господарської діяльності, зокрема стратегічне управління, управління кадровим потенціалом, операційне планування та управління, а також планування, облік, аналіз і контроль результатів. Це включає відповідні підходи, моделі та методи, а також програмне забезпечення для забезпечення стійкого підвищення ефективності організації в довгостроковій перспективі.

У сучасних економічних умовах кожна бізнес-організація намагається досягти максимальної результативності та високої продуктивності у своїй діяльності. Тому вдосконалення методологічних основ оцінки ефективності є важливим завданням і потребує аналізу існуючої системи показників, напрямів та характеристик, які спрямовані на оцінку ефективності діяльності бізнес-організацій [20].

Під час аналізу літератури з цього питання було встановлено, що єдина система методів оцінки ефективності діяльності організації відсутня. Це

питання спричиняє багато суперечок та викликає різні думки серед фахівців. За результатами вивчення представлених концепцій оцінки було сформовано список підходів, які найкращу охоплюють основні критерії ефективності діяльності організації:

- Традиційний підхід, який ґрунтується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу». Оцінка ефективності здійснюється за двома групами показників: узагальнюючими показниками першого рівня та показниками другого рівня, що оцінюють ефективність використання ресурсів.

- Метод експрес-оцінки, який оцінює загальну ефективність бізнесу та дозволяє швидко оцінити економічне становище організації. Включає оцінку фінансової стабільності, слабких статей фінансової звітності, аналіз динаміки та інші методи.

- Сімейство показників – це оцінка бізнесу через комплекс показників, що дозволяє аналізувати його як цілісну систему. Включає аналіз поточних результатів та майбутніх досягнень з різних позицій (споживача, інвестора, працівника).

- Структурний підхід Куросави, який заснований на структурі організації і включає три компоненти: оцінка економічної діяльності організації, якісна оцінка та оцінка показників галузі. Аналізує минуле та допомагає планувати майбутнє організації.

- Підхід на основі концепції «Performance Management, який використовує збалансовану систему показників, що включає фінансові та не фінансові показники: фінанси, маркетинг, внутрішні процеси, зростання персоналу.

- Багатофакторний підхід, який використовує агреговані індекси ефективності, які є складними та важкими для інтерпретації. Цей підхід рідко застосовується на практиці через складність.

- Бенчмаркінг – це система ранньої діагностики проблем. Цей підхід порівнює характеристики продукції, послуг або методів роботи з найкращими

конкурентами в галузі, оцінюючи фінансові показники, роботу персоналу, якість та інші.

- Піраміда ефективності – це методика оцінки ефективності бізнесу на основі п'яти ієрархічно пов'язаних рівнів: бачення; ринок і фінанси; клієнти; гнучкість і продуктивність, якість; витрати, терміни поставки та тривалість виробничого циклу [39].

Оскільки не існує єдиних універсальних методів для оцінки та підвищення ефективності діяльності компанії, важливо вибрати такі підходи, які найкраще відповідатимуть вимогам конкретної організації. Сфокусувавшись на впровадженні цих методів у практику організації, можна досягти значних успіхів. Використовуючи комплексний підхід до управління ефективністю бізнесу, можна забезпечити високі результати у діяльності організації.

Оцінка ефективності діяльності організації є важливим етапом управлінського процесу, оскільки вона дозволяє отримати об'єктивну інформацію про стан організації, визначити проблемні аспекти його роботи та сформулювати рекомендації щодо покращення результатів. Для ефективної оцінки використовуються різноманітні методичні підходи, які дозволяють здійснити комплексний аналіз на основі різних типів показників, що охоплюють фінансову, виробничу та соціальну діяльність організації.

1. Підхід на основі фінансових показників – фінансові показники є основними інструментами оцінки ефективності діяльності організації. Вони дозволяють здійснити аналіз фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності організації. Серед найбільш використовуваних фінансових показників варто виділити:

- рентабельність – показує, скільки прибутку приносить кожна одиниця витрачених ресурсів. До основних типів рентабельності належать: рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу;

- фінансова ліквідність – показує спроможність організації своєчасно погашати свої фінансові зобов'язання;

- коефіцієнт оборотності активів – визначає ефективність використання активів для генерування доходу.

Ці показники дають змогу оцінити не тільки поточну фінансову ситуацію організації, а й її здатність до стабільного функціонування в майбутньому.

2. Метод балансового аналізу – цей метод базується на аналізі структури активів і пасивів організації. Завдяки цьому методу можна визначити, як ефективно організація використовує свої ресурси, наскільки оптимальна структура капіталу та якість її фінансових інструментів. Оцінка ефективності за допомогою балансу дає змогу виявити внутрішні резерви для покращення фінансових показників.

3. Метод порівняльного аналізу – цей метод аналізу полягає в порівнянні показників діяльності організації з аналогічними даними інших організацій, які працюють у тій самій галузі. Це дозволяє не тільки оцінити ефективність, а й визначити місце організації серед конкурентів. Для порівняння використовуються як внутрішні, так і зовнішні дані, що дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності організації на ринку.

4. Метод аналізу витрат і результатів – даний метод передбачає аналіз витрат, необхідних для досягнення певних результатів діяльності. Він дозволяє визначити, скільки організація витрачає на виробництво одиниці продукції чи на виконання певних послуг, а також оцінити ефективність витрат щодо досягнутих результатів. Це включає як безпосередні, так і непрямі витрати, що дає можливість оцінити, які чинники сприяють або перешкоджають досягненню високої ефективності.

5. Оцінка ефективності управлінських рішень є важливою складовою аналізу ефективності діяльності організації. Цей підхід зосереджений на оцінці результатів управлінських рішень, які були прийняті на різних етапах діяльності організації. Важливо оцінити, наскільки ці рішення сприяють досягненню стратегічних цілей організації, покращенню його конкурентоспроможності та підвищенню фінансових результатів.

6. Інтегрований підхід до оцінки ефективності – цей підхід передбачає використання всіх вищезгаданих методів в комплексі для досягнення більш точних результатів оцінки ефективності діяльності організації. В рамках цього підходу проводиться всебічний аналіз усіх аспектів роботи організації, включаючи фінансові показники, організаційну структуру, стратегію управління, виробничу та соціальну ефективність.

Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності організації дозволяють отримати комплексне уявлення про її роботу, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вибір конкретних методів оцінки залежить від специфіки організації, її цілей і завдань, а також від наявних даних і ресурсів для проведення аналізу. Тільки з використанням різноманітних методичних підходів можна отримати об'єктивну та достовірну інформацію, що допоможе підвищити ефективність функціонування організації та забезпечити її сталий розвиток [16].

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності діяльності організації є багатогранним інструментом, який дозволяє комплексно аналізувати результати функціонування підприємства, враховуючи економічні, організаційні та соціальні аспекти. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності організації, її стратегічних цілей, ресурсів і зовнішнього середовища.

Загалом, ефективність можна оцінювати через такі методи:

- економічні підходи – зосереджені на використанні ресурсів і максимізації результатів за мінімальних витрат;
- організаційні підходи – аналізують структуру організації, процеси управління та здатність до адаптації;
- соціальні підходи – враховують вплив діяльності організації на працівників, корпоративну культуру та суспільство в цілому.

Застосування сучасних інструментів, таких як балансована система показників (BSC), експрес-оцінка чи бенчмаркінг, дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання та забезпечує можливість своєчасного коригування

управлінських рішень. Цілісний підхід до оцінки ефективності діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його сталий розвиток та відповідність сучасним вимогам ринку.

1.3. Особливості використання показників у стратегічному та операційному управлінні

Українські підприємства вирізняються невисоким рівнем конкурентних переваг і коротким життєвим циклом, що зумовлено як нестабільністю економічної ситуації в країні, так і низькою ефективністю стратегічного управління. Аналіз основних принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку національної економіки є актуальним завданням, адже він спрямований на забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності організацій [31].

Успішність і темпи формування ринкових відносин в Україні значною мірою залежать від результативності управлінської діяльності, що вимагає суттєвого оновлення всіх підсистем операційного менеджменту відповідно до умов ринкової економіки. Ефективна діяльність організації в сучасних умовах багато в чому обумовлена наданням повної та необхідної інформаційної підтримки для забезпечення процесу стратегічного управління.

Сучасна економічна ситуація в Україні спонукає вітчизняні підприємства впроваджувати актуальні підходи, інструменти та методи управління організацією для підвищення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Особливу роль у цьому відіграє стратегічне управління, яке є ключовим підходом для ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей. Зростає кількість українських компаній, які усвідомлюють переваги стратегічного управління, активно застосовуючи його

інструменти, такі як стратегічне планування, маркетинг, аналіз, а також розробка стратегій, зокрема маркетингових [39].

Управління сучасною організацією вимагає ефективного поєднання стратегічного та операційного управління. Використання показників у цих видах управління дозволяє забезпечити обґрунтованість прийняття рішень, контроль за досягненням цілей та адаптацію до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

У стратегічному управлінні показники відіграють ключову роль у визначенні довгострокових напрямів розвитку організації. Вони допомагають оцінити відповідність діяльності стратегічним цілям, а також виміряти досягнення ключових результатів. Основні особливості використання показників у стратегічному управлінні представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні характеристики використання показників у стратегічному управлінні

Характеристика	Опис
Довгострокова орієнтація	Показники спрямовані на оцінку перспективного розвитку організації, таких як частка ринку, інноваційна діяльність чи рівень конкурентоспроможності.
Комплексність	До аналізу залучають фінансові (рентабельність, прибутковість) та не фінансові показники (задоволеність клієнтів, індекс лояльності персоналу).
Збалансованість	Використовується метод збалансованої системи показників, яка охоплює фінанси, клієнтів, внутрішні процеси та розвиток персоналу.
Орієнтація на зовнішнє середовище	Показники допомагають аналізувати позицію організації у галузі та визначати ключові фактори успіху.

Операційне управління зосереджується на забезпеченні поточної діяльності організації, і показники в цьому контексті мають інший характер. Вони забезпечують оперативний контроль за використанням ресурсів, якістю процесів та досягненням короткострокових цілей. особливості використання показників в операційному управлінні представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Особливості використання показників в операційному управлінні

Характеристика	Опис
Короткостроковість	Основна увага приділяється оцінці показників, які відображають поточні операційні результати (продуктивність, ефективність витрат, оборотність запасів).
Технічна деталізація	Аналізу підлягають вузькоспеціалізовані аспекти, такі як витрати на одиницю продукції, продуктивність праці або тривалість циклу виробництва.
Оперативність	Показники використовуються для моніторингу і швидкого реагування на відхилення у процесах.
Взаємозв'язок із стратегічними цілями	Операційні показники мають поточний характер, але вони повинні відповідати стратегічним пріоритетам.

Ефективне управління організацією можливе лише за умови інтеграції показників стратегічного та операційного управління. Операційні показники дозволяють реалізувати стратегічні плани у повсякденній діяльності, тоді як стратегічні показники забезпечують орієнтири для операційної діяльності. Наприклад, досягнення стратегічної цілі, такої як підвищення частки ринку, залежить від ефективності управління виробничими процесами, маркетинговими кампаніями та фінансами.

Таким чином, особливості використання показників у стратегічному та операційному управлінні визначаються їх функціональним призначенням, часовим горизонтом і орієнтацією на різні рівні управління. Гармонійне поєднання цих показників є основою для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації [22].

Стратегічне управління охоплює довгострокове планування та забезпечення розвитку організації. Для оцінки та контролю ефективності стратегій використовуються різноманітні показники, які поділяються на фінансові, не фінансові та збалансовані, які детально представлені в таблиці 1.6.

Фінансові показники відображають результативність організації з погляду прибутковості, стабільності та фінансової стійкості. Нефінансові показники оцінюють аспекти діяльності, які впливають на довгострокову успішність. Збалансована система показників передбачає збалансований підхід до

оцінювання стратегічної ефективності через чотири ключові аспекти: фінансовий, клієнтський, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу [48].

Таблиця 1.6 – Основні показники стратегічного управління

Категорія показників	Типи показників	Приклади
Фінансові показники	Рентабельність	- рентабельність активів; - рентабельність капіталу; - рентабельність продажів.
	Прибутковість	- чистий прибуток; - операційний прибуток.
	Ліквідність і платоспроможність	- коефіцієнт поточної ліквідності; - коефіцієнт швидкої ліквідності
	Динаміка доходів та витрат	- зростання чи скорочення доходів у порівнянні з витратами
Нефінансові показники	Рівень задоволеності клієнтів	- індекс задоволеності клієнтів; - рівень повторних покупок та лояльності клієнтів
		- ринкова частка; - рейтинг бренду та репутація компанії
	Інноваційна діяльність	- кількість нових продуктів чи послуг; - інвестиції; - час виходу продуктів на ринок.
		- ефективність бізнес-процесів; - час виконання ключових операцій.
Збалансована система показників	Фінансовий аспект	- валовий дохід; - чистий прибуток; - ефективність використання капіталу
		- індекс лояльності клієнтів; - рівень утримання клієнтів; - частка нових клієнтів.
		- ефективність виробництва; - оптимізація витрат на процеси; - скорочення часу надання послуг.
	Внутрішні бізнес-процеси	- рівень кваліфікації працівників; - продуктивність персоналу; - інвестиції в навчання.
	Навчання та розвиток персоналу	

Усі ці показники допомагають інтегрувати фінансові та нефінансові аспекти, спрямовуючи організацію на досягнення стратегічних цілей.

Збалансована система показників значно підвищує ефективність стратегічного планування, роблячи його більш практичним і досяжним. Саме

тому впровадження цієї концепції в систему управління українських організацій має вагоме перспективне значення та потребує підвищеної уваги як з боку наукової спільноти, так і з боку практиків.

Збалансована система показників є інструментом стратегічного управління, що базується на вимірюванні та оцінці ефективності діяльності організації через сукупність показників, які охоплюють усі ключові аспекти її функціонування (фінансові, маркетингові, виробничі тощо) відповідно до обраної стратегії. Вона переводить місію та загальну стратегію організації у взаємопов'язану систему показників [49].

На практиці реалізація стратегії часто супроводжується труднощами, зокрема через значний розрив між стратегічними цілями та повсякденними діями працівників, а також між баченням керівництва й ініціативами, що виникають на нижчих рівнях управління.

Збалансована система показників дозволяє ефективно подолати ці виклики, забезпечуючи управління ключовими процесами, такими як трансформація бачення у стратегії, донесення стратегій до всіх рівнів управління, бізнес-планування та розподіл ресурсів, а також забезпечення зворотного зв'язку, навчання і поточного моніторингу виконання стратегій.

Отже, збалансовану систему показників можна розглядати як інструмент організаційної структури, який дозволяє розширити можливості оцінки, вимірювання та контролю як на стратегічному, так і на операційному рівнях управління організацією. Хоча традиційну структуру збалансованої системи показників досить легко адаптувати, вона не забезпечує визначення остаточного орієнтира, тобто ключового показника, який міг би слугувати базою для оцінки успішності реалізації стратегії та загальної ефективності діяльності компанії.

Збалансована система показників пропонує організації унікальний інструмент управління, що дозволяє трансформувати її бачення та стратегію у комплекс взаємопов'язаних і збалансованих індикаторів, які оцінюють ключові фактори як поточного стану, так і майбутнього розвитку організації [12].

Операційне управління фокусується на забезпеченні ефективності поточних процесів, досягненні короткострокових цілей і підтримці операційної стабільності, які детально представлені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Основні показники операційного управління

Категорія показників	Показник	Опис
Продуктивність	Продуктивність праці	Виробіток на одного працівника, час виконання одиниці роботи
	Продуктивність обладнання	Коефіцієнт використання виробничих потужностей, обсяг виготовленої продукції
Ефективність витрат	Витрати на одиницю продукції	Вартість матеріалів, праці, енергії на одиницю продукції
	Коефіцієнт операційних витрат	Співвідношення витрат до доходів від операційної діяльності
	Економія витрат	Оптимізація витрат через покращення процесів чи впровадження інновацій
Якість	Рівень браку	Частка дефектної продукції в загальному обсязі виробництва
	Індекс задоволеності клієнтів	Оцінка якості продукції або послуг за відгуками споживачів
	Кількість рекламаций	Число скарг від клієнтів
Час	Тривалість виробничого циклу	Час, необхідний для виготовлення одиниці продукції чи виконання замовлення
	Час обробки замовлення	Інтервал між отриманням і виконанням замовлення
	Час простою	Тривалість перерв у роботі обладнання або персоналу
Оборотність	Оборотність запасів	Відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів
	Оборотність дебіторської заборгованості	Кількість циклів погашення дебіторської заборгованості за певний період
Використання ресурсів	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Частка фактичного використання виробничих потужностей
	Ефективність використання матеріалів	Співвідношення корисного виходу до загального споживання матеріалів

Оперативність	Швидкість виконання замовлень	Відсоток замовлень, виконаних у встановлений строк
	Коефіцієнт відхилень	Частка операцій, що виконані з порушенням стандартів або графіків

Операційні показники забезпечують глибокий аналіз поточних процесів і дозволяють вчасно реагувати на зміни в середовищі або виявляти проблемні ділянки у виробництві, логістиці чи інших аспектах операційної діяльності. Їх регулярний моніторинг є важливим елементом ефективного управління організацією.

Висновок до першого розділу.

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні засади аналізу показників роботи організації, що є основою для оцінки ефективності її діяльності. У результаті проведеного дослідження встановлено наступне:

1. Показники діяльності організації є ключовими інструментами оцінки результативності та ефективності її роботи. Вони охоплюють різні аспекти функціонування організації, включаючи фінансові, виробничі, маркетингові, соціальні та інші. Класифікація показників дозволяє розподілити їх на групи за різними критеріями, такими як цілі використання, рівень управління, період оцінювання.

2. Аналіз ефективності організації базується на використанні різноманітних методик, які включають фінансовий аналіз, бенчмаркінг, оцінку продуктивності та якісних показників. Методичні підходи дозволяють комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

3. Показники відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності як стратегічного, так і операційного управління. У стратегічному управлінні

показники використовуються для формування та моніторингу реалізації довгострокових цілей, а в операційному – для управління поточними процесами і досягнення оперативних результатів. Збалансована система показників, зокрема, дозволяє ефективно поєднувати стратегічні й операційні аспекти управління, сприяючи досягненню синергії в діяльності організації.

Таким чином, визначення сутності, класифікації та методологічних підходів до аналізу показників роботи організації є основою для формування ефективної системи управління, орієнтованої на підвищення результативності, конкурентоспроможності та стійкості організації в сучасних умовах.

2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПРАТ «МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика

Історія розпочалася ще в 1998 році, з одного підприємства. Сьогодні приватне акціонерне товариство ПрАТ «МХП» - одна з найбільших агропромислових компаній в Україні, основна діяльність якої зосереджена на виробництві курячого м'яса, а також в аграрному секторі, зокрема на виробництві зернових культур та іншої сільськогосподарської продукції.

Юридична адреса 08800, Київська область, Обухівський район, місто Миронівка, вулиця Елеваторна, будинок 1. ЄДРПОУ:25412361. Штаб-квартира розташована в Києві, при цьому виробництва є в Україні та на Балканах. Дочірні підприємства МХП працюють у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах. Засновником та головою правління компанії є Юрій Косюк. Топ-менеджмент компанії – це успішні управлінці з досвідом роботи в міжнародних та українських компаніях, які послуговуються сучасними бізнес-практиками та збирають довкола себе ефективні команди однодумців. У 2008 році МХП стала першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний акціонерний капітал у ході ІРО (первинного розміщення цінних паперів) на Лондонській фондовій біржі. До складу Ради директорів МХП, що працює з 2006 року, входять управлінці з міжнародним досвідом – Юрій Косюк, Вікторія Капелюшна, Андрій Булах, Д-р Джон Річ, а також незалежні невиконавчі директори Джон Грант, Крістакіс Таошаніс, Філіп Джей Вілкінсон та Оскар Чемерінські. МХП об'єднує понад 32 тисячі працівників. А це 28 000+ працівників в Україні та понад 4000 за кордоном.

МХП виробляє, переробляє та реалізовує продукти харчування, зокрема, кулінарну продукцію (продукти готові до приготування або до споживання): куряче м'ясо (охолоджене та заморожене), продуктів м'ясопереробки, рослинні олії (соняшникова та соєва), а також комбікорми. В Україні МХП є провідним виробником кулінарних продуктів та м'яса птиці. Компанія постачає продукти

харчування — м'ясо курки, кулінарну та іншу м'ясну продукцію в низку всеукраїнських торговельних мереж та мережі власних магазинів «М'ясомаркет», «Наша Ряба» «Їжа свіжа». З 2020 компанія змінює напрямок із сировинної на food & agro tech. МХП розвиває продукцію форматів готових до вживання (ready-to-eat) та приготування (ready-to-cook). Станом на 2021 рік перелік такої продукції складається з 36 позицій. Це салати — Грецький, Вінегрет, Цезар; гарніри — картопля, каші, овочі гриль; основні страви — азу з картоплею та м'ясом, плов із куркою; м'ясні страви — гомілка куряча гриль, ніжка куряча, відбивні та котлети; сніданки у вигляді млинців, сирників та запіканок та інші страви. Щоб кулінарні рішення від МХП були доступні для споживачів у всіх куточках України, компанія спільно з партнерами розвиває торгові мережі різного спрямування. Це зокрема магазини «М'ясомаркет», «Їжа Свіжа», «Наша Ряба» та мережа безпечного стритфуду Döner Маркет. Для виробництва якісних і смачних страв МХП використовує сучасні та інноваційні кулінарні рішення й технології. Зокрема розвиває Кулінарний центр, у якому є потужності для всіх етапів створення нового продукту: від ідеї та тестового виробництва до дегустації споживачами у лабораторії сенсорного аналізу й працює Кулінарна школа, де ми ділимося теоретичною та практичною кулінарною експертизою. Компанія інвестує у технології виробництва продуктів харчування та впроваджує кращі практики в системах управління якістю.

Питаннями впровадження сталих екологічних та енергетичних ініціатив в компанії з 2012 року займається окремий підрозділ «МХП Еко Енерджі», який зокрема реалізовує програми з досягнення амбітної мети — вуглецевої-нейтральності МХП до 2030 року. Наприкінці 2021 року МХП вчетверте отримала «Екооскар», за нову програму «Біогаз 5.0», яка передбачає утилізацію відходів, генерацію чистої енергії, органічних добрив, скорочення викидів парникових газів, виробництво CO₂ та біометану, а також інтеграція технологій «зеленого» водню.

Станом на кінець 2021 року в компанії МХП функціонують два біогазові комплекси в Україні, загальною потужністю 17,5 МВт, та один в Словенії потужністю до 1,1 МВт. Біогазові комплекси МХП дозволяють ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту енергію, суттєво скорочувати викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива. Використання таких органічних добрив для розвитку органічного землеробства в Україні сприятиме досяганням лідерських позицій у світі з виробництва органічної продукції. Влітку 2022 року під час всесвітнього конкурсу біогазових технологій «AD&Biogas Industry Award 2022» біогазовий комплекс МХП визнано одним з найкращих в світі в категорії «AD Circular Solution». У 2019 році на підприємстві компанії було впроваджено технологію переробки відходів зернового виробництва в паливні брикети, які можна використовувати в твердопаливних котлах. Таким чином компанія знижує кількість відходів виробництва, витрати на транспортування цих відходів і діє відповідно до принципів циркулярної економіки. У 2021 році компанія в українському операційному сегменті споживає до 18 % електроенергії з відновлюваних джерел в Україні і до 8 % — в європейському сегменті.

В діяльності ПРАТ "МХП" можна виділити сім стратегічних бізнес-одиниць (СБО):

1. Птахівництво - це основний напрям діяльності МХП, який зосереджений на виробництві курячого м'яса.

Функції: вирощування, забій, обробка, упаковка та продаж м'яса курки на внутрішніх та міжнародних ринках. МХП є найбільшим виробником в Україні і одним з провідних експортерів на європейський ринок.

Ключові бренди: “ Наша Ряба ”

2. Агропромисловий сектор - вирощування зернових та олійних культур: пшениця, кукурудза, соя, соняшник, які використовують для виробництва кормів для птахів.

Функції: виробництво кормів для забезпечення власних птахофабрик, а також продаж продукції на експорт. Компанія обробляє понад 370 тисяч гектарів орної землі.

3. Переробка м'яса і м'ясопродуктів

МХП займається не лише виробництвом сирової курятини, але й переробкою м'яса в готові продукти. Виробництво ковбас, напівфабрикатів, готових м'ясних виробів є важливою частиною бізнесу, яка дозволяє розширити асортимент продукції та забезпечити більшу додану вартість.

Ключові бренди: «Легко», «Бащинський».

4. Експортний напрям

МХП активно експортує свою продукцію в понад 80 країн світу. Основними ринками збуту є Європа, Близький Схід, Північна Африка та Азія.

Функції: забезпечення міжнародного збуту продукції, налагодження логістики та управління контрактами з закордонними партнерами. Експорт курятини, готової продукції та зернових є важливою складовою доходів компанії.

5. Біоенергетичний напрям (зелена енергетика)

МХП реалізує проєкти з перетворення відходів виробництва (відходи від птахівництва та рослинництва) у біогаз, який використовується для генерації електроенергії. Це дозволяє компанії не лише знижувати екологічний вплив, але й отримувати додатковий прибуток від продажу електроенергії.

Проєкти: біогазові станції.

6. Торгівля та дистрибуція

МХП має розгалужену систему дистрибуції своєї продукції як всередині України, так і за її межами. Компанія володіє власними логістичними потужностями та складами, що дозволяє швидко і ефективно доставляти продукцію до кінцевих споживачів.

7. Ресторанний бізнес

МХП також інвестує у розвиток харчових послуг через власні ресторани і кулінарні проекти, зокрема для тестування нових продуктів та страв, що додає варіативності у бізнес-модель компанії.



Рисунок 2.1 – Власні ресторани МХП

Ключові бренди: «Секрети шефа», інші локальні проекти.



Рисунок 2.2 - ПрАТ «МХП»

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «МХП» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники господарської діяльності підприємства ПрАТ «МХП» за період 2022-2023рр. [42, 43, 44]

Найменування показника	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення(+, -)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	46072255	51298072	5225817	111,34
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	39095966	43497444	4401478	111,25
у % до чистої виручки	%	85	85	0	0
Валовий прибуток (збиток)	тис.грн.	6976289	7800628	824339	111
у % до чистого доходу	%	15	15	0	0
Інші операційні доходи	тис.грн.	52236	541469	489233	1036
Адміністративні витрати	тис.грн.	2299167	3451293	1152126	150
Витрати на збут	тис.грн.	3467982	4552283	1084301	131
Інші операційні витрати	тис.грн.	1483854	966350	-517504	65
Фінансовий результат від операційної діяльності					
прибуток (збиток)	тис.грн.	222478	627829	405351	282
у % до чистого доходу	%	0,48	1,22	0,74	254
Доход від участі в капіталі	тис.грн.			0	
Інші фінансові доходи	тис.грн.	80138	207504	127366	258
Інші доходи	тис.грн.	411303	272930	-138373	66
Фінансові витрати		427826	569406	141580	133
Витрати від участі в капіталі					

Продовження таблиці 2.1

Інші витрати	тис.грн.	293815	84872	-208943	29
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	-7722	453985	461707	6079
у % до чистої виручки	%	-0.016	0,88	0,896	5500
Чистий фінансовий результат (збиток)	тис. грн	-627829	-222478	405351	35
у % до чистого доходу	%	0,91	1,45	0,54	159
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	6175	5825	-350	94
у т.ч. робітників виробництва (або торгово-оперативного персоналу)	осіб				
Продуктивність праці одного працівника у порівняних цінах	тис. грн.	118,79	112,87	-5,92	95
Продуктивність праці одного робітника виробництва у (або торгово-оперативного персоналу) порівняних цінах	тис. грн.				
Фонд оплати праці	тис.грн.	2488901	3430252	941351	137
у % до чистої виручки	%	5,4	6,6	1,2	122
Середньомісячна заробітна плата	грн	6913,61	9525,47	2611,86	137
Середня вартість основних засобів	тис.грн	11530793	12529568	998775	108
Середня вартість оборотних активів	тис. грн	19953709	17640289	-2313420	88

На основі показників господарської діяльності ПрАТ "МХП" представлених у таблиці 2.1, можна зробити висновок про підвищення ефективності діяльності підприємства в звітному році. Зокрема чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився в 1,11 рази, валовий прибуток збільшився в 1,11 рази, інші операційні доходи в 10,3 рази. Витрати в звітному році також збільшувалися. Зокрема собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася в 1,11 рази, витрати на збут в

1,31 рази, а адміністративні витрати в 1,5 рази. Відповідно до цих змін чистий прибуток збільшився в 2,8 рази.

Позитивні зміни відбулися в продуктивності праці, яка збільшилася в 1,6 рази. Фондовіддача збільшилася в 1,02 рази, оборотність оборотних активів в 1,21 рази. Рентабельність капіталу збільшилася в 5,04 рази.

З метою визначення ринкової позиції підприємства доцільно виділити основних конкурентів. До основних конкурентів ПрАТ "МХП" відносяться Агрохолдінг «Авангард» – один із найбільших виробників яєць і яєчної продукції в Україні; Агропромислова група «Агромарс» (ТМ "Гаврилівські курчата") – основний конкурент у виробництві курятини; ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» - агропромислова компанія, лідер ринку охолодженої свинини. Визначення ринкової позиції підприємства здійснюємо на основі розрахунку рейтингу підприємства методом суми місць на основі комплексної оцінки діяльності підприємств. «Сутність цього методу полягає у визначенні рейтингової оцінки підприємств, отриманої в результаті одночасного вивчення сукупності показників, що характеризують господарську діяльність підприємств. Ранжування - це оцінка позиції аналізованого підприємства за критерієм ефективності діяльності. Чим менша сума місць, тим вищий ранг привласнюється об'єкту». Серед основних показників ефективності діяльності підприємства оберемо чистий дохід від реалізації продукції, фондівіддачу та продуктивність праці. Результати розрахунків представимо в узагальненому вигляді в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ринкова позиція ПрАТ «МХП»

Показник	Підприємство					
	ПрАТ "МХП"	Місце	ПрАТ «Агрохолдінг Авангард»	Місце	ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ»	Місце
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	51298072	1	2687881	2	2168896	3
Фондовіддача, коеф.	4,09	1	1,37	2	0,52	3

Продовження таблиці 2.2

Продуктивність праці, тис.грн/чол.	118,79	1	96,18	2	61,97	3
Сума місць	3		6		9	

Відповідно до таблиці 1.5 можна зробити висновок, що сума місць мінімальна у підприємства ПрАТ "МХП", що дає нам підстави вважати його найкращим серед порівнюваних підприємства. На основі рейтингової оцінки, визначимо ключові фактори успіху (КФУ). КФУ називають фактори, загальні для всіх компаній галузі, наявність яких дає можливість поліпшення конкурентної позиції підприємства. При цьому не має значення, чи доступна для даного підприємства сьогодні їх реалізація. Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі повинні стати основою стратегії, що розробляється підприємством. В залежності від сфери діяльності КФУ будуть відрізнятися. Також вони можуть змінюватися з плином часу. Однак можна визначити базові ключові фактори успіху підприємства. Ключові фактори успіху ПрАТ "МХП" представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові фактори успіху ПрАТ «МХП»

Ключові фактори успіху	Параметри ключових факторів успіху
Кадри	- Висококваліфікований персонал управлінського персоналу; - Мотиваційні програми та соціальні гарантії; - Програми розвитку та навчання; - Можливості кар'єрного зростання; - Фокус на корпоративній культурі та командній роботі; - Цифрові інструменти для управління кадрами; - Корпоративна соціальна відповідальність.
Організація загального управління	- Ефективна структура управління; - Досвідчене керівництво; - Інноваційний підхід до управління; - Стратегічне планування та адаптивність; - Управління ризиками; - Культура корпоративного управління; - Інтегрований ланцюг створення вартості; - Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність; - Фінансова стабільність; - Міжнародна експансія та партнерство.

Торгівельний процес	- Великий асортимент продукції; - Вертикально інтегрована структура; - Розширена експортна мережа; - Інновації та технології; - Стабільність постачань; - Брендowa впізнаваність - Глобальні стандарти якості.
Маркетинг	- Сильні бренди; - Орієнтація на споживача; - Інноваційний маркетинг; - Широка дистрибуційна мережа; - Експортна стратегія; - Підтримка сталого розвитку; - Гнучкість у розробці нових продуктів; - Підтримка партнерських відносин; - Якісний контент та реклама; - Програми лояльності та зворотний зв'язок; - Фокус на здоров'я та безпеку продуктів.
Фінанси й облік	- Фінансова стабільність та висока ліквідність - Доступ до міжнародних ринків капіталу - Чітка система фінансового контролю - Диверсифікація джерел доходів - Ефективне управління витратами

Таким чином, можна зробити висновок про наявність на ПрАТ "МХП" факторів у поєднанні з професійною командою та правильною стратегією управління забезпечують лідерські позиції МХП на ринку аграрної продукції.

2.2. Дослідження фінансових, операційних показників

Дослідження фінансових та операційних показників є важливим інструментом управління, що дозволяє організаціям оцінити ефективність своєї діяльності, визначити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати стратегію розвитку.

Фінансові показники дають змогу оцінити здатність організації виконувати свої зобов'язання, підтримувати стабільний грошовий потік та ефективно розподіляти ресурси. Важливі показники, як-от коефіцієнти ліквідності, рентабельності та платоспроможності, дозволяють визначити, чи

здатна організація адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійке функціонування.

Операційні показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно організація використовує свої виробничі потужності, матеріальні та людські ресурси. Наприклад, аналіз продуктивності праці або коефіцієнту використання виробничих потужностей дає змогу зрозуміти, чи оптимально організація здійснює свої операційні процеси.

Фінансові та операційні показники є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналізуючи фінансову стійкість, організація може визначити необхідність інвестування в нові проєкти чи оптимізації поточних процесів. Операційні показники, своєю чергою, допомагають сформулювати тактичні завдання та виявити потенціал для зростання.

Оцінка фінансових і операційних показників дозволяє організації порівнювати свої результати з показниками конкурентів та визначати свої ринкові позиції. Це сприяє пошуку шляхів для зміцнення конкурентних переваг.

Дослідження показників допомагає визначити, наскільки результати діяльності організації відповідають її стратегічним цілям. Наприклад, аналіз оборотності активів чи рентабельності дозволяє оцінити прогрес у досягненні запланованих фінансових результатів.

Фінансові та операційні показники формують основу для розроблення програм розвитку, планування інвестицій та оцінки ризиків. Вони дозволяють:

- визначити оптимальну структуру витрат;
- забезпечити прозорість і підзвітність фінансових процесів;
- стимулювати інноваційні підходи до управління виробничими та адміністративними процесами.

Фінансові показники використовуються для складання фінансових звітів, які є основою для взаємодії з інвесторами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. Операційні показники, своєю чергою,

застосовуються для підготовки внутрішньої звітності, що використовується в процесі оперативного управління.

При оцінці ефективності діяльності підприємства вагоме місце посідає оцінка ефективності результатів господарської діяльності підприємства, що представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності результатів господарської діяльності підприємства [42, 43, 44].

Показники	Од.вим	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Рентабельність продажів	%	-1,8	-0,4	-1,2	-0.8	300
Рентабельність активів	%	-4	-1,1	-3,5	-2,4	318
Рентабельність власного капіталу	%	7,1	2,6	8,3	5,7	319
Рентабельність інвестованого капіталу	%	-9,3	-12,5	-28	-15,5	224
Рентабельність статутного капіталу	%	-105,9	-28,2	-79,7	-51,5	282

Аналіз показників оцінки ефективності результатів господарської діяльності дає можливість зробити висновок про загальне погіршення діяльності, що стало наслідком від'ємного значення рентабельності і подальшого його зменшення. Так рентабельність продажів зменшилась в 3 рази. Значні зміни відбулися в рентабельності активів, яка зменшилась в 3,18 раз та рентабельності інвестованого капіталу, яка зменшилась в 2,24 рази та рентабельності статутного капіталу, яка зменшилась в 2,82 рази. Проте найбільші позитивні зміни відбулися в рентабельності власного капіталу, яка зросла в 3,95 рази.

Оцінка показників ефективності використання основних фондів підприємства представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання основних фондів підприємства [42, 43, 44].

Показники	Од.вим	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Фондовіддача	тис. грн	5,57	3,99	4,09	0,1	102
Фондомісткість	тис. грн	0,18	0,25	0,24	-0,01	96
Рентабельність ОФ	%	-10,1	-1,9	-5	-3,1	263
Фондооснащеність	тис. грн	1336,55	1867,33	2150,99	283,66	115

Відповідно до таблиці 2.5 можна зробити висновок, що в звітному році відмічається збільшення ефективності використання основних фондів, свідченням чого є збільшення показник фондовіддачі в 1,02 рази, одночасне зменшення рентабельності основних фондів в 2,63 рази вказує на те, що пори зростання виробництва чи доходу, загальний прибуток від використання основних фондів зменшився, це пов'язано з підвищенням витрат, неоптимальним інвестуванням в основні фонди. Фондооснащеність в звітному році збільшилась в 1,15 рази, що відбулося внаслідок збільшення середньорічної вартості основних фондів. У підсумку, підприємство виробляє більше продукції на одиницю основних фондів, але це не приносить відповідного зростання прибутку.

Показники ефективності використання оборотних активів підприємства представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання оборотних активів підприємства [42, 43, 44].

Показники	Од. вим	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+,-)	Темп зміни, %
		рік	рік	рік		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	обор.	2,24	2,3	2,9	0,6	126
Тривалість одного обороту оборотних активів	дні	162,54	158,08	125,51	-33	79,1

Продовження таблиці 2.6

Рентабельність оборотних активів	%	-4	-1,1	-3,5	-2,4	318,1
Коефіцієнт фондоємності (завантаження) активів	коєф.	0,44	0,43	0,34	-0,09	79
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	раз	1,87	2,16	1,45	-0,71	67,1
Період погашення дебіторської заборгованості	дні	48,58	42,17	62,5	20,33	148,2

Відповідно до таблиці 2.6 можна зробити висновок, що в звітному році відмічається загальне погіршення ефективності використання оборотних активів підприємства, про що свідчить зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 26%. Тривалість одного обороту оборотних активів скоротилася на 20,9%. Рентабельність оборотних активів зменшилась в 3,18 рази, це свідчить про зниження ефективності використання цих активів для прибутку. Негативним моментом також є зростання коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості в звітному році на 22,9% та збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості на 20,33 дні.

Динаміка показників по труду і заробітній платні представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників по труду і заробітній платні[42, 43, 44]

Показники	Од. вим	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	45996975	46072255	51298072	212548,00	227,65
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	6300	6175	5825	-350	94,33
В г.ч. основних виробничих робітників	чол.	31000	30000	30000	1000	100
Продуктивність праці:		106,5	112,87	118,79	5,92	105,2

Продовження таблиці 2.7

Чистий дохід від реалізації продукції на 1 середньооблікового робітника	тис. грн	7301,1	7461,09	8806,53	1345,44	118,03
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 виробничого робітника	тис. грн					
Фонд оплати праці	тис. грн	2035252	2488901	3430252	941351	137,8
Середня заробітна плата в місяць	грн	5471,1	6913,61	9525,47	2611,86	137,77

Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства [42, 43, 44].

Показники	Од. вим	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	106,5	112,87	118,79	5,92	105,2
Трудомісткість	коэф.	0,0015	0,0009		-0,0006	61,15
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн. фонду оплати праці	грн.	22,6	18,51	14,95	-3,56	80,76
Прибуток на 1 грн. фонду оплати праці	грн.	-0,4	-0,08	-0,18	-0,1	225

Відповідно до даних таблиці 2.8 можна зробити висновок про збільшення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, свідченням чого є зростання продуктивності праці на 63,53%, скорочення трудомісткості на 38,85%. Незначне погіршення відбулося в сумі чистого доходу від реалізації продукції, який припадає на 1 грн. фонду оплати праці (скорочення на 1,44%). Прибуток на 1 грн. фонду оплати праці збільшився в 3,88 рази.

Вихідна інформація для аналізу витратності виробництва продукції підприємства представлена у формі «Звіт про фінансові результати». Отже,

відповідно до даної форми звітності здійснимо аналіз поточних витрат ПрАТ "МХП" (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка поточних витрат ПрАТ «МХП» за видами діяльності [42, 43, 44].

Види діяльності	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Зміни	
	Сума, тис. грн.	Доля, %	Сума, тис. грн.	Доля, %	Сума, тис. грн.	Доля, %	Сума, тис. грн.	Доля, %
1. Операційна (торгова) діяльність	47115345	88,21	46346969	90,16	52467370	93,91	6120401	3,75
1.1. Собівартість реалізованих товарів	38956241	72,93	39095966	76,05	43497444	77,85	4401478	1,8
1.2. Витрати операційної (торгової) діяльності	8159104	15,28	7251003	14,11	8969926	16,06	1718923	1,95
2. Витрати фінансової діяльності	1389071	2,60	427826	0,83	569406	1,02	141580	0,19
3. Витрати інвестиційної діяльності	3320879	6,22	4336674	8,44	2749335	4,92	-1587339	-3,52
4. Інші витрати звичайної діяльності	1588302	2,97	293815	0,57	84872	0,15	-208943	-0,42
5. Надзвичайні витрати		0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
Всього	53413597	100,0	51405284	100,0	55870983	100,0	4465699	0,00

Відповідно до таблиці 2.9. можна зробити висновок, що у звітному році відбулося збільшення витрат за операційною (торговою) діяльністю. Собівартість реалізованих товарів зросла на 4401478 тис. грн. Витрати операційної (торгової) діяльності - на 1718923 тис. грн. Загальна сума витрат зросла на 6120401 тис. грн.

Аналіз витрат обігу ПрАТ «МХП» представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз витрат обігу ПрАТ «МХП» [42, 43, 44].

Види витрат	2021 рік		2022 рік		2023 рік					Темп змін, %
	Сума, тис. грн.	Рівень, %	Сума, тис. грн.	Рівень, %	Сума, тис. грн.	Рівень, %	2021 р	2022 р	2023 р	
1.Адміністративні витрати	3083009	6,70	2299167	4,99	3451293	6,73	37,79	31,71	38,48	150,01
2.Витрати на збут	4827779	10,5	3467982	7,53	4552283	8,87	59,17	47,83	50,75	131,26
3.Інші операційні витрати	248316	0,54	1483854	3,12	966350	1,19	3,04	20,46	10,77	65,12
4.Відсотки за кредит	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом операційні витрати	8159104	17,74	7251003	15,74	8969926	17,49	100	100	100	123,70
Чистий торговий дохід від реалізації товарів	45996975	100	46072255	100	51298072	100			-	111,34

За результатами аналіз витрат обігу ПрАТ "МХП" можна зробити висновок про зростання адміністративних витрат на 50,01%, витрат на збут на 31,26%. Інші операційні витрати зменшились на 34,88 %. Дані зміни призвели до того, що разом операційні витрати зросли в 1,23 раз. Аналізуючи структурні зміни, можна відмітити, що частки адміністративних витрат і витрат на збут збільшились, а частка інших операційних витрат навпаки зменшилась.

Аналіз витрат ПрАТ «МХП» за економічними елементами представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз витрат ПрАТ «МХП» за економічними елементами

Види витрат	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Структура витрат, %			Темп змін, %
	Сума, тис. грн.	Рівень, %	Сума, тис. грн.	Рівень, %	Сума, тис. грн.	Рівень, %	2021 р	2022 р	2023 р	
1.Матеріальні витрати	593377	1,33	1626997	2,83	1333085	2,35	6,08	13,41	10,92	81,94

Продовження таблиці 2.11

2.Витрати на оплату праці	2035252	4,54	2488901	4,34	3430252	6,03	20,84	20,53	28,10	137,82
3.Відрахування на соціальні цілі	304928	0,68	385953	0,67	529484	0,93	3,12	3,18	4,34	137,19
4.Амортизація основних засобів	1264334	2,82	966462	1,68	1395942	2,45	12,95	7,97	11,43	144,44
5.Інші	5566531	12,44	6657686	11,60	5520214	9,71	57,01	54,91	45,21	82,91
Разом витрати	9764422	21,81	12125999	21,12	12208977	21,47	100	100	100	100,68
Чистий торговий дохід від реалізації товарів	44758287		57416661		56872394					99,05

Аналізуючи витрати ПрАТ "МХП" за економічними елементами можна зробити висновок, що всі витрати у звітному році залишились на тому же рівні. Матеріальні витрати зменшились на 18,06%, витрати на оплату праці зросли на 37,82%, відрахування на соціальні цілі – на 37,19%, амортизація основних засобів на 44,44%, інші витрати зменшились на 17,07%.

Аналіз ефективності витрат ПрАТ «МХП» представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз ефективності витрат ПрАТ «МХП» [42, 43, 44]

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміни суми, (+,-)	Темп зміни суми, %
1. Рівень витратомісткості основної діяльності	101,89	97,37	100,39	3,02	103,10
2. Рівень витратомісткості збуту продукції	1,04	7,52	8,87	1,35	117,95
3. Розмір зміни рівня витратомісткості	3,02			-	-
4. Темп зміни рівня витрат	1,28			-	-

Аналізуючи ефективність витрат ПрАТ "МХП" можна відмітити збільшення рівня витратомісткості основної діяльності на 3,10% та рівня витратомісткості збуту продукції на 17,95%. За рахунок цього розмір зміни рівня витратомісткості склав 3,02%, а темп зміни рівня витрат 1,28%.

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його прибуток. Операції формування та розподілу прибутку підприємства представлені у Формі №2 «Звіт про фінансові результати». Отже, відповідно доданої форми звітності здійсимо аналіз динаміки формування прибутку (збитку) ПрАТ "МХП" (табл.2.13). За результатами аналізу динаміки формування прибутку ПрАТ "МХП" доцільно зробити висновок про негативні зміни у звітному році. Так, збиток підприємства збільшився у 2,82 рази. Відмітимо, що у звітному році також відбулося збільшення витрат, проте їх динаміка відмічається меншими темпами зміни. Прибуток підприємства формується як фінансовий результат за всіма видами його діяльності: операційній, інвестиційній, фінансовій і т.д. Отже, доцільно проаналізувати прибуток підприємства за джерелами його формування відповідно до видів діяльності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз динаміки формування прибутку ПрАТ «МХП»

Показники	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+:-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)						
у поточних цінах	тис. грн.	45996975	46072255	51298072	5225817	111,34
у порівняних цінах	тис. грн.					
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	38956241	39095966	43497444	4401478	111,25
у % до чистого доходу	%	84,69	84,85	84,79	-0,06	99,92
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	7040734	6976289	7800628	824339	111,81
у % до чистого доходу	%	15,30	15,14	15,2	0,06	100,39
Інші операційні доходи	тис. грн.	284238	52236	541469	489233	1036,58
Адміністративні витрати	тис. грн.	3083009	2299167	3451293	1152126	150,11
Витрати на збут	тис. грн.	4827779	3467982	4552283	1084301	131,26
інші операційні витрати	тис. грн.	248316	1483854	966350	-517504	0,65
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-1626153	-423136	-747096	-323960	176,56
у % до чистого доходу	%	-3,53	-0,91	-1,45	-0,54	159,34
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.13

Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис. грн.	-1631350	-293815	-801673	-507858	272,84
У % до чистого доходу	%	3,54	0,63	1,56	0,93	247,61
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	7040734	6976289	7800628	824339	111,81
у % до чистого доходу	%	15,30	15,14	15,2	0,06	100,39
Інші операційні доходи	тис. грн.	284238	52236	5414699	489233	1036,58
Адміністративні витрати	тис. грн.	3083009	2299167	3451293	1152126	181,43
Витрати на збут	тис. грн.	4827779	3467982	4552283	912.00	150,11
Інші операційні витрати	тис. грн.	248316	1483854	966350	-517504	0,65
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-1626153	-423136	-747096	-323960	176,56
у % до ЧИСТОГО ДОХОДУ	%	-3,53	-0,91	-1,45	-0,54	159,34
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	%	0	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис. грн.	-1626153	-452678	-801673	-507858	272,84
Інші доходи	тис. грн.	2063155	411303	272930	16726.00	0.00
Інші витрати	тис. грн.	1631350	293815	84872	16289.00	0.00
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-806743	-192936	-573252	-380316	297,12
у % до чистого доходу	%	-1,75	-0,41	-1,11	-0,7	270,73
Податок на прибуток	тис. грн.	27389	29542	54577	25035	184,74
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-834132	-222478	-627829	-405351	282,19
У % до чистого доходу	%	-1,81	-0,48	-1,22	-0,74	254,16

На основі проведеного аналізу формування прибутку ПрАТ "МХП" за видами діяльності (табл. 2.14) можна зробити висновки, що найбільшу суму збитків підприємство отримує від фінансової діяльності (801673 тис. грн.). Варто відмітити негативні зміни в іншій операційній діяльності, де сума збитку збільшилась в 1,76 рази.

Таблиця 2.14 – Аналіз формування прибутку ПрАТ «МХП» за видами діяльності [42, 43, 44].

Вид діяльності	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, (+/-)	Темп зміни, %
1.Основна діяльність	1.Чистий дохід від реалізації продукції	45996975	46072255	51298072	5225817	111,34
	2.Собівартість реалізованої продукції	38956241	39095966	43497444	4401478	111,25
	3.Адміністративні витрати	3083009	2299167	3451293	1152126	150,11
	4.Витрати на збут	4827779	3467982	4552283	1084301	131,26
	5.Валовий прибуток	7040734	6976289	7800628	824339	111,81
2.Інша операційна діяльність	1.Інші операційні доходи	284238	52236	541469	489233	290,54
	2.Інші операційні витрати	248316	1483854	966350	-517504	65,12
	3.Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	35922	-1431618	-424881	-1856499	29,67
3.Інвестиційна діяльність	1.Дохід від участі в капіталі	0,00		0,00	0,00	-
	2.Витрати від участі в капіталі	0,00		0,00	0,00	-
	3.Фінансовий результат від участі в капіталі	0,00		0,00	0,00	-
4.Фінансова діяльність	1.Дохід від фінансової діяльності	165245	80138	207504	127366	258,93
	2.Витрати від фінансової діяльності	1389071	427826	569406	141580	133,09
	3.Фінансовий результат від іншої діяльності	-1223826	-347688	-361902	-709590	104,08
5.Інша діяльність	1.Інші доходи	2063155	411303	272930	-138373	66,35
	2.Інші витрати	1631350	293815	84872	-208943	28,88
	3.Фінансовий результат від іншої діяльності	431805	117488	188058	70570	160,06

Продовження таблиці 2.14

6.Звичайна діяльність	1.Дохід від звичайної діяльності	2512638	543677	1021903	478226	187,96
	2.Витрати від звичайної діяльності	3268737	2205495	1620628	-584867	73,48
	3.Фінансовий результат від звичайної діяльності	-756099	-1661818	-598725	-2260543	36,02
7.Надзвичайна діяльність (подія)	1.Надзвичайні доходи	0,00		0,00	0,00	-
	2.Надзвичайні витрати	0,00		0,00	0,00	-
	3.Фінансовий результат від надзвичайної діяльності	0,00		0,00	0,00	-
Всього	1.Валові доходи	2512638	543677	1021903	478226	187,96
	2.Валові витрати	3268737	543677	1620628	-584867	73,48
	3.Прибуток підприємства	-756099	-1661818	-598725	-2260543	36,02

У звітному році фінансовий результат від фінансової діяльності у підприємства збільшився у 1,04 рази. Аналізуючи загальну результативність діяльності підприємства, відмітимо збільшення фінансового результату від звичайної діяльності у 2,77 рази. За досліджувані періоди не мав місце фінансовий результат від надзвичайної діяльності. Здійснимо аналіз рентабельності ПрАТ "МХП" за видами діяльності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Аналіз рентабельності ПрАТ «МХП» за видами діяльності

Вид діяльності	Вага	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, (+/-)	Темп зміни, %
1. Основна діяльність	0.4	15,30	15,14	15,20	0,06	100,39
2. Інша операційна діяльність	0.3	12,63	-2740,06	-78,46	2818,52	2,86
3. Інвестиційна діяльність	0.1	—		—	—	—
4. Фінансова діяльність	0.1	-740,61	-433,86	-174,40	608,26	40,19
5. Інша діяльність	0.1	20,92	28,56	68,90	40,34	241,24
6. Звичайна діяльність	1	-30,09	-305,66	-58,58	-364,24	19,16
7. Надзвичайна діяльність (подія)	-			-	-	-
8. Всього	1	-30,09	-305,66	-58,58	-364,24	19,16

За результатами аналізу прибутковості видів діяльності ПрАТ "МХП" (табл. 2.15), відмітимо позитивні зміни, зокрема рентабельність основної діяльності у звітному році збільшилась на 00,39%, рентабельність фінансової діяльності збільшилась в 2,48 рази, рентабельність іншої діяльності збільшилась в 2,41 . Варто відмітили збитковість іншої операційної діяльності та її велике збільшення у звітному році. Підводячи загальний підсумок діяльності підприємства відмітимо збільшення загальної рентабельності в 5,2 рази. Використання даних показників дає можливість комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «МХП» [42, 43, 44]

Показники	2021 рік	2022 рік	Звітний 2023 рік	Відхилення, (+/-)
Рентабельність комерційна (валова)	-1,6	-3,6	-1,2	-2,4
Рентабельність продажів	-1,8	-0,4	-1,2	-0,8
Рентабельність виробництва	-7,4	2,7	-0,4	-3,1
Рентабельність капіталу	-2,5	-0,6	-1,5	0,9
Рентабельність власного капіталу	7,1	2,6	8,3	5,7
Рентабельність позикового капіталу	-2,8	-0,6	-1,4	-0,8
Рентабельність активів	-2,6	-0,7	-1,6	-0,9
Рентабельність основних фондів	-10,1	-1,9	-5	-3,1
Рентабельність оборотних активів	-4	-1,1	-3,5	-2,4

На основі даних, представлених у таблиці 2.16 можна зробити висновок про негативні зміни як показників рентабельності виробництва і реалізації продукції, так і показників рентабельності коштів, вкладених в діяльність підприємства (капіталу). Розглядаючи більш детально, відмітимо, що найбільших негативних змін зазначала рентабельність основних фондів (зменшення в 2,6 рази), рентабельності виробництва (зменшення на 115%).

Аналіз ефективності діяльності підприємства починається з вибору найважливіших показників, що комплексно характеризують результати роботи підприємства у звітному періоді.

Фінансові показники використовуються для складання фінансових звітів, які є основою для взаємодії з інвесторами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. Операційні показники, своєю чергою,

застосовуються для підготовки внутрішньої звітності, що використовується в процесі оперативного управління.

Отже, дослідження фінансових і операційних показників спрямоване на підвищення ефективності функціонування організації, підтримання її стабільності та конкурентоспроможності, що є важливими складовими успіху в сучасних ринкових умовах.

2.3. Аналіз соціально-економічних показників: задоволеність працівників, клієнтів і партнерів

Аналіз соціально-економічних показників, таких як задоволеність працівників, клієнтів і партнерів, є важливим елементом оцінки ефективності діяльності організації. Ці показники впливають не лише на внутрішню стійкість організації, але й на її конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі.

Задоволеність працівників є ключовим аспектом функціонування організації, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність та корпоративну культуру. Показники, які характеризують цей аспект, включають:

- рівень мотивації, який визначається за допомогою анкетування, опитувань та інтерв'ю;
- плинність кадрів, який вказує на ступінь стабільності кадрового складу;
- рівень замученості, який оцінюється за активністю працівників у корпоративних ініціативах та їхньою продуктивністю;
- рівень задоволеності умовами праці, який залежить від заробітної плати, робочого середовища, можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Задоволені працівники є менш схильними до звільнення, а також проявляють ініціативу та творчий підхід у виконанні завдань. Ці фактори сприяють покращенню якості роботи організації загалом.

Задоволеність клієнтів є важливим показником конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Вона характеризує сприйняття клієнтами якості товарів або послуг, рівня обслуговування та відповідності очікуванням. Основні індикатори включають:

- коефіцієнт утримання клієнтів, який визначає частку потенційних клієнтів;
- частка повторних покупок, яка свідчить про лояльність клієнтів;
- рівень скарг і звернень, який оцінює негативний зворотний зв'язок;
- індекс задоволеності клієнтів – це кількісний показник, розрахований на основі опитувань і відгуків.

Задоволення клієнтів формує позитивний імідж організації та забезпечує її фінансову стабільність завдяки збільшенню обсягів продажу.

Ефективні партнерські відносини забезпечують організації доступ до нових ресурсів, технологій, ринків та можливостей. Аналіз задоволеності партнерів включає:

- рівень довіри та взаєморозуміння, який визначається за кількістю конфліктних ситуацій або порушених домовленостей;
- індекс співпраці, який оцінює тривалість і стабільність ділових відносин;
- рівень взаємовигоди, який характеризується обсягами спільних проектів та отриманими вигодами.

Задоволені партнери сприяють розвитку стратегічних альянсів, що підвищує конкурентоспроможність і забезпечує довгостроковий успіх організації.

Соціально-економічні показники взаємопов'язані: задоволеність працівників впливає на якість обслуговування клієнтів, а ефективна співпраця з партнерами створює додаткову цінність для клієнтів. Цілісний підхід до аналізу

дозволяє організації визначити пріоритетні напрями вдосконалення і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

ПрАТ «МХП» підтримує створення і збереження здорового конкурентного середовища. Співпраця з партнерами ґрунтується на чесності, відповідальності, виконанні зобов'язань. ПрАТ «МХП» підтримує постійне розширення кількості учасників тендерних процедур для пошуку надійних постачальників і розвитку тривалої співпраці. Вплив постачальників має позитивний характер, оскільки підприємство має довгострокові зв'язки з переважною кількістю постачальників та серед постачальників є підприємствами України. Негативно впливають на діяльність підприємства конкуренти через кількість активних конкурентів та високий ступінь інтенсивності конкуренції на ринку. Проте негативний вплив на підприємство нівелюється переважно позитивним впливом з боку факторів зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище здійснює як прямий, так і опосередкований вплив на підприємство. При цьому воно є мінливим і для підприємства важливо врахувати ці зміни при прийнятті управлінських рішень.

Позитивний вплив також спричиняють такі групи факторів, як споживачі та посередники. Внаслідок проведеного аналізу зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу можна виділити наступні можливості та погрози для ПрАТ «МХП» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Можливості та погрози для підприємства з боку зовнішнього середовища

№п/ п	Можливості	№п/ п	Погрози
1	Розширення міжнародних ринків	1	Військовий стан
2	Попит на екологічно чисті продукти	2	Непрогнозованість політичної ситуації
3	Державна підтримка агросектору	3	Податкові реформи
4	Інноваційні технології в сільському господарстві	4	Нестабільність купівельної спроможності населення
5	Довгострокові зв'язки з переважною кількістю постачальників	5	Стан економіки та ринків

Продовження таблиці 2.17

6	Покращення інфраструктури	6	Коливання цін на сировину
7	Підприємство взаємодіє з перевіреними банками, аудиторськими фірмами	7	Конкуренція на міжнародних ринках
8	Експорт продукції	8	Епідемії тварин
		9	Природно екологічна складова
		10	Зменшення чисельності населення України

Відповідно до таблиці 2.17 можна зробити висновок, що у ТОВ "МХП" відмічається переважна кількість погроз з боку зовнішнього середовища, отже виникає необхідність удосконалення ефективного управління підприємством, що передбачає вирішення наступних завдань: сканування середовища, тобто пошук сформованої інформації, моніторинг середовища- відстеження поточної та нової інформації, прогнозування, тобто пошук спроби створити інформацію про майбутній стан середовища. МХП має можливість використати сприятливі зовнішні фактори для подальшого зростання, однак необхідно також уважно стежити за потенційними загрозами і адаптувати стратегії управління ризиками.

Для визначення стратегії поведінки підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища. Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства часто називають SWOT- аналізом (SWOT: S — сильні сторони, W

— слабкі сторони, О — можливості, Т — загрози). Цей метод планування є особливо ефективним у сільськогосподарському виробництві, де, на відміну від інших секторів економіки, взаємодіють різноманітні та часто непередбачувані чинники, що впливають на виробничу діяльність.

Професійне використання SWOT-аналізу допомагає ефективно спрямувати діяльність підприємства, обрати оптимальну тактику та стратегію. Цей підхід широко застосовується в умовах ринкової економіки.

ПрАТ "МХП" активно розвиває свою кадрову політику, зосереджуючись на залученні, розвитку та утриманні висококваліфікованих фахівців. Основні переваги у сфері кадрів компанії включають:

1. Висококваліфікований персонал: ПрАТ «МХП» інвестує значні ресурси в навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Це дає змогу формувати команду професіоналів, здатних ефективно виконувати поставлені завдання та впроваджувати інновації.

2. Мотиваційні програми та соціальні гарантії: компанія пропонує конкурентну заробітну плату, бонуси за досягнення цілей, а також інші мотиваційні програми. ПрАТ «МХП» також надає соціальні пакети, що включають медичне страхування, компенсацію витрат на транспорт, харчування та інші соціальні гарантії, що підвищує лояльність співробітників.

3. Програми розвитку та навчання: ПрАТ «МХП» активно впроваджує програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Це включає внутрішні тренінги, стажування, програми розвитку лідерства та співпрацю з освітніми установами для залучення молодих фахівців.

4. Можливості кар'єрного зростання: компанія надає можливість внутрішнього кар'єрного зростання, що мотивує співробітників залишатися в компанії та розвивати свою кар'єру. ПрАТ «МХП» підтримує ініціативних працівників, що прагнуть підвищувати свою кваліфікацію та займати керівні посади.

5. Фокус на корпоративній культурі та командній роботі: компанія розвиває сильну корпоративну культуру, засновану на командній роботі,

взаємній підтримці та етиці. Організуються різні корпоративні заходи, що сприяють згуртованості колективу та підтримці здорової робочої атмосфери.

6. Цифрові інструменти для управління кадрами: ПрАТ «МХП» активно використовує сучасні HR-технології для оптимізації управління кадрами: від автоматизованого відбору кандидатів до моніторингу ефективності працівників. Це підвищує ефективність кадрових процесів і дає змогу швидше реагувати на зміни в середовищі.

7. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): ПрАТ «МХП» активно впроваджує проекти КСВ, зокрема підтримку місцевих громад, екологічні ініціативи та благодійні проекти. Це сприяє позитивному іміджу компанії серед працівників і підвищує їхню мотивацію.

Ці переваги роблять ПрАТ «МХП» привабливим роботодавцем і сприяють підвищенню ефективності персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальні результати компанії.

Недоліки у сфері кадрів:

- Плинність кадрів на нижчих рівнях: як у багатьох великих компаніях, може спостерігатися висока плинність кадрів на виробничих позиціях або серед молодших працівників. Це може бути пов'язано з умовами праці, рутинним характером деяких завдань або недостатньою мотивацією на початкових рівнях.

- Високий рівень стресу серед управлінського персоналу: у великих компаніях, таких як МХП, керівники можуть відчувати високий рівень стресу через великі обсяги відповідальності, багатозадачність та необхідність швидко приймати рішення. Це може призводити до вигорання або зниження ефективності роботи на вищих рівнях.

- Виклики в адаптації нових працівників: Через масштабність компанії та складність внутрішніх процесів, нові працівники можуть відчувати труднощі з адаптацією до корпоративної культури та специфіки роботи. Якщо процес адаптації не організований належним чином, це може призводити до втрати потенційно цінних кадрів.

- Високі вимоги до кваліфікації: для багатьох управлінських або спеціалізованих позицій ПрАТ «МХП» встановлює високі вимоги щодо освіти та досвіду. Це може обмежувати залучення талантів із менш досвідчених, але перспективних фахівців, або створювати бар'єри для внутрішнього кар'єрного зростання молодших працівників.

- Ризики неефективної комунікації: у великій компанії з численними регіональними підрозділами можливі проблеми з комунікацією між різними рівнями менеджменту та працівниками на місцях. Непрозорість або затримки в передачі інформації можуть створювати непорозуміння та впливати на ефективність роботи.

- Складнощі в управлінні змінами: впровадження нових технологій, процесів або змін у структурі компанії може викликати опір серед працівників, особливо якщо ці зміни не належним чином комунікуються або супроводжуються підтримкою в адаптації.

Подолання цих викликів може сприяти покращенню ефективності кадрової політики та загальної продуктивності компанії.

В сфері загального управління компанія має низку ключових переваг, які сприяють її успіху на ринку:

- Ефективна структура управління: ПрАТ «МХП» має чітко структуровану організаційну систему управління, що дозволяє забезпечити ефективний розподіл функцій і відповідальності між різними підрозділами. Це сприяє швидкому прийняттю рішень і оперативному реагуванню на виклики ринку.

- Досвідчене керівництво: у компанії працює команда досвідчених менеджерів, які мають глибокі знання як в аграрній, так і в промисловій сферах. Їхній професіоналізм і стратегічне мислення дозволяють ефективно керувати великими бізнес-процесами і масштабними проектами.

- Інноваційний підхід до управління: ПрАТ «МХП» активно впроваджує інноваційні рішення в управлінні, зокрема використання цифрових технологій, автоматизацію виробничих процесів, оптимізацію ланцюгів постачання. Це

дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та знижувати операційні витрати.

- Стратегічне планування та адаптивність: компанія реалізує чітку довгострокову стратегію, яка включає розвиток нових ринків, інвестиції в інновації та модернізацію виробничих потужностей. Завдяки здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ПрАТ «МХП» вміє гнучко реагувати на нові виклики та змінювати пріоритети, що зберігає її стійкість і зростання.

- Управління ризиками: ПрАТ «МХП» розробила ефективну систему управління ризиками, яка дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів (економічних, політичних, екологічних) на діяльність компанії. Зокрема, це стосується диверсифікації ринків збуту та постачання, хеджування валютних ризиків тощо.

- Культура корпоративного управління: ПрАТ «МХП» відома своєю високою корпоративною культурою, яка базується на принципах прозорості, етики, відповідальності та взаємної підтримки. Це сприяє залученню талановитих фахівців і формуванню позитивного іміджу компанії серед партнерів та інвесторів.

Недоліки в сфері організації управління:

- Складність управління через масштабність компанії: ПрАТ «МХП» є великою організацією з багатьма підрозділами та регіональними офісами. Це ускладнює процеси управління, координації дій між різними рівнями і відділами, що може призводити до бюрократизації та уповільнення прийняття рішень.

- Високий рівень централізації: компанія може зіштовхуватися з надмірною централізацією управлінських процесів, коли ключові рішення приймаються лише на вищих рівнях керівництва. Це може знижувати оперативність реагування на місцеві проблеми та обмежувати ініціативність на рівні окремих підрозділів.

- Ризик бюрократії: у великих компаніях, таких як ПрАТ «МХП», може виникати ризик бюрократизації процесів, що ускладнює виконання щоденних завдань, збільшує кількість адміністративних процедур і знижує гнучкість бізнесу. Це може впливати на здатність компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

- Проблеми з комунікацією між відділами: у великих компаніях можуть виникати труднощі з ефективною комунікацією між різними підрозділами та рівнями управління. Недостатня взаємодія між відділами може призводити до непорозумінь, затримок у виконанні завдань і втрат ефективності.

- Недостатня гнучкість в управлінні ресурсами: через велику кількість підрозділів і масштаб діяльності компанії інколи може виникати проблема з ефективним розподілом і використанням ресурсів, як фінансових, так і людських. Це може призводити до надлишкових витрат або недостатнього фінансування окремих проектів.

ПрАТ "МХП" має сильну управлінську структуру з чіткими стратегічними напрямками, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективною. Однак існують певні управлінські виклики, зокрема централізація, бюрократизація та складнощі з інтеграцією нових підприємств, які потребують уваги для покращення загальної ефективності управління.

Таблиця 2.18 – Аналіз переваг та недоліків маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»

<i>Переваги маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»</i>	
Сильні бренди	ПрАТ «МХП» володіє низкою відомих брендів, зокрема "Наша Ряба", який є лідером на ринку курятини в Україні. Сильний брендинг забезпечує високу впізнаваність продукції та лояльність споживачів, що є одним із ключових факторів успіху компанії.
Орієнтація на споживача	ПрАТ «МХП» активно досліджує споживчі потреби та впроваджує маркетингові стратегії, орієнтовані на задоволення очікувань клієнтів. Компанія розвиває продуктові лінійки з урахуванням сучасних тенденцій, таких як зростання попиту на екологічно чисті, органічні та здорові продукти.

Продовження таблиці 2.18

Інноваційний маркетинг	Компанія використовує сучасні технології в маркетингових кампаніях, включаючи цифровий маркетинг, соціальні мережі та онлайн-продажі. Це дозволяє ПрАТ «МХП» підтримувати прямий зв'язок зі споживачами, проводити ефективні рекламні кампанії та залучати нову аудиторію.
Широка дистрибуційна мережа	ПрАТ «МХП» має розгалужену систему дистрибуції як на внутрішньому ринку, так і на міжнародних ринках. Завдяки цьому компанія може швидко реагувати на зміну попиту та забезпечувати наявність продукції в різних регіонах і країнах, що значно підвищує її конкурентоспроможність.
Експортна стратегія	Маркетингова стратегія ПрАТ «МХП» спрямована не лише на внутрішній ринок, але й на міжнародні ринки. Активне просування продукції на експортних ринках (ЄС, Близький Схід, Азія, Африка) допомагає компанії розширювати свою частку на світовому ринку та підвищувати впізнаваність українського продукту.
Підтримка сталого розвитку	Маркетингова політика ПрАТ «МХП» також враховує аспекти сталого розвитку. Компанія активно просуває екологічні ініціативи та соціальні проекти, що покращує її репутацію серед споживачів і підвищує лояльність клієнтів, які цінують відповідальний підхід до бізнесу.
Гнучкість у розробці нових продуктів	ПрАТ «МХП» швидко реагує на ринкові тенденції та змінювані споживчі потреби, запроваджуючи нові продукти та варіанти упаковки. Це дозволяє компанії залишатися актуальною для різних сегментів ринку, від масових споживачів до преміум-аудиторії.
Програми лояльності	Компанія активно використовує програми лояльності для утримання клієнтів, а також механізми отримання зворотного зв'язку від споживачів. Це допомагає краще розуміти потреби ринку та оперативно вносити зміни у продуктові та маркетингові стратегії.
Фокус на здоров'я та безпеку продуктів	Одним із важливих елементів маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» є акцент на якості, безпеці та корисності продуктів для здоров'я. Цей аспект є особливо важливим для сучасного споживача, що підвищує довіру до продукції ПрАТ «МХП».
<i>Недоліки маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»</i>	
Залежність від цінової конкуренції	ПрАТ «МХП», як великий виробник курятини та агропродукції, стикається з сильним тиском з боку конкурентів, особливо в частині ціноутворення. Конкуренція на ринку курятини часто ведеться за допомогою зниження цін, що може негативно впливати на маржинальність продукції та обмежувати можливості для інноваційного маркетингу.

Продовження таблиці 2.18

Виклики з підтримкою екологічного іміджу	Зважаючи на сучасні тенденції до сталого розвитку та екологічної відповідальності, ПрАТ «МХП» може стикатися з критикою щодо екологічного впливу своєї діяльності, особливо у сфері тваринництва та переробки. Недостатня увага до екологічного аспекту маркетингових комунікацій може негативно вплинути на імідж компанії, особливо серед споживачів, які орієнтуються на екологічно чисті продукти.
Обмежений маркетинг для міжнародних ринків	ПрАТ «МХП» активно розвиває експорт, але маркетингові кампанії для міжнародних ринків можуть бути недостатньо адаптовані до місцевих культурних особливостей і потреб споживачів. Це може знижувати ефективність просування продуктів на іноземних ринках і обмежувати експортний потенціал компанії.
Відсутність персоналізованого підходу до споживача	ПрАТ «МХП», як великий виробник, орієнтується на масові сегменти ринку. Однак сучасні тенденції маркетингу рухаються в бік персоналізації, коли компанії надають особливу увагу індивідуальним потребам споживачів. Відсутність такої стратегії може обмежувати залучення лояльної аудиторії, яка шукає індивідуалізовані пропозиції та продукти.

ПрАТ «МХП» має сильні позиції у сфері маркетингу завдяки впізнаваності брендів, широкій дистрибуції та фокусі на якості продукції. Проте компанія може зіткнутися з певними викликами, такими як залежність від одного бренду, недостатня інноваційність у продуктах і маркетингових каналах, а також ризики, пов'язані з екологічними питаннями та міжнародною конкуренцією. Впровадження інноваційних підходів і адаптація до нових ринкових трендів можуть допомогти компанії зберегти свої конкурентні переваги та розширити ринкову частку.

У сфері фінансів та обліку ПрАТ "МХП" має як сильні сторони, що забезпечують фінансову стабільність та ефективність компанії, так і певні виклики, які можуть впливати на її діяльність. Ось ключові переваги та недоліки у цій сфері:

Переваги:

- Фінансова стабільність та висока ліквідність: ПрАТ "МХП" демонструє стабільні фінансові результати, має високі показники ліквідності та стійку

фінансову структуру. Це дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку, навіть у періоди економічної нестабільності.

- Доступ до міжнародних ринків капіталу: компанія активно залучає фінансування через випуск єврооблігацій і співпрацю з міжнародними фінансовими інститутами, що дозволяє забезпечувати довгострокові інвестиції та модернізацію виробництва.

- Чітка система фінансового контролю: ПрАТ "МХП" має розвинену систему фінансового планування та контролю. Це включає моніторинг операційних і фінансових показників у реальному часі, що допомагає компанії оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

- Ефективне управління витратами: ПрАТ "МХП" приділяє велику увагу оптимізації операційних витрат, що дозволяє підвищити рентабельність і прибутковість. Компанія активно впроваджує інноваційні технології для підвищення ефективності та скорочення виробничих витрат.

- Диверсифікація джерел доходів: компанія отримує значну частину доходів від експорту продукції, що дозволяє зменшити залежність від внутрішнього ринку та збільшити надходження валюти. Це також допомагає знизити вплив економічної нестабільності в Україні на фінансовий стан компанії.

Недоліки:

- Високий рівень боргового навантаження: незважаючи на активне залучення зовнішніх фінансових ресурсів, ПрАТ "МХП" має значний обсяг боргу, що створює ризики для фінансової стабільності, особливо в умовах коливань валютних курсів та змін на ринку капіталу.

- Вразливість до коливань валютних курсів: оскільки частина доходів компанії формується в іноземній валюті (зокрема від експорту), коливання валютних курсів можуть суттєво впливати на фінансові результати. Це може створювати додаткові ризики для компанії, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні.

- Залежність від зовнішніх фінансових ринків: ПрАТ "МХП" активно залучає фінансування на міжнародних ринках капіталу. Це створює залежність від глобальних економічних умов та фінансової стабільності, оскільки негативні зміни на зовнішніх ринках можуть вплинути на вартість запозичень та доступ до фінансування.

- Інвестиційні ризики: компанія активно інвестує в розширення виробництва, модернізацію та нові технології. Однак ці інвестиції несуть певні ризики, зокрема через тривалі періоди окупності або зміну ринкових умов, що може впливати на очікувану рентабельність проєктів.

- Податковий тиск: українське податкове середовище може бути складним та непередбачуваним, що впливає на фінансове планування компанії. Будь-які зміни в податковому законодавстві можуть створювати додаткові фінансові навантаження для ПрАТ "МХП".

Помилки в облікових процедурах можуть призвести до проблем з аудитором або регулюючими органами.

Загальну характеристику сильних та слабких сторін ПрАТ "МХП" представимо наступним чином (табл. 2.19)

Таблиця 2.19 – Загальна характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ "МХП"

№ п/п	Внутрішні сильні сторони (переваги)	№ п/п	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
1	Лідерська позиція на ринку	1	Залежність від одного продукту (курятини)
2	Вертикальна інтеграція	2	Сезонність попиту
3	Ефективна логістика та інфраструктура	3	Висока конкуренція на міжнародних ринках
4	Методи конкурентної боротьби	4	Екологічні виклики
5	Організація системи комунікацій	5	Коливання валютних курсів
6	Узгодженість цілей з загальною місією підприємства	6	Залежність від цін на сировину
7	Система стратегічного планування	7	Проблеми з персоналізацією маркетингу
8	Кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва		
9	Міжнародна експансія		
10	Інноваційні технології виробництва		

11	Сильний бренд		
12	Соціальна відповідальність та екологічні ініціативи		

Отже, ПрАТ "МХП" має потужну фінансову основу та ефективні системи обліку й управління фінансами. Однак компанія стикається з певними ризиками, пов'язаними з борговим навантаженням, зовнішніми економічними факторами та складністю управління фінансовими потоками в умовах динамічних змін на ринку. Аналіз задоволеності працівників, клієнтів і партнерів є основою для формування стійкого розвитку організації. Він сприяє покращенню внутрішніх процесів, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку. Результати такого аналізу дозволяють не лише оцінити поточний стан, але й розробити стратегії для досягнення довгострокового успіху.

Висновок до другого розділу

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз основних показників діяльності ПрАТ «МХП». На основі дослідження зроблено такі висновки:

- ПрАТ «МХП» є одним із лідерів агропромислового сектору України, що спеціалізується на виробництві курятини та інших харчових продуктів. Організація демонструє високу ефективність завдяки інтеграції виробничих процесів, розвитку дистрибуційної мережі, інноваційним підходам у маркетингу та орієнтації на сталий розвиток.

- Аналіз фінансових показників засвідчив стабільне зростання прибутковості та ефективності діяльності підприємства за досліджуваний період. Зокрема, відзначено значне збільшення операційного доходу, що свідчить про ефективну реалізацію стратегічних рішень. Операційна ефективність досягнута завдяки модернізації виробничих потужностей, оптимізації логістичних процесів та впровадженню інновацій.

- Дослідження задоволеності працівників, клієнтів і партнерів показало високий рівень довіри до компанії. ПрАТ «МХП» активно інвестує у розвиток персоналу, створюючи комфортні умови праці та пропонуючи конкурентоспроможні соціальні пакети. Задоволеність клієнтів досягається завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу та врахуванню сучасних потреб ринку. Відносини з партнерами ґрунтуються на довгостроковій співпраці та взаємовигідних умовах, що сприяє подальшому розвитку бізнесу.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПРАТ «МХП»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення основних показників господарської діяльності організації

Розробка заходів щодо підвищення основних показників господарської діяльності організації є ключовим етапом у забезпеченні її сталого розвитку, конкурентоспроможності та ефективного функціонування. Метою цих заходів є вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізація використання ресурсів, покращення фінансових і операційних результатів, а також підвищення задоволеності стейкхолдерів (працівників, клієнтів, партнерів).

Основні цілі розробки таких заходів:

1. Підвищення прибутковості: завдяки оптимізації витрат, збільшенню продуктивності та ефективнішому використанню ресурсів компанія може досягти зростання прибутку.

2. Фінансова стабільність: заходи спрямовані на підвищення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, що дозволяє підприємству легше адаптуватися до змін ринкових умов.

3. Підвищення конкурентоспроможності: оптимізація бізнес-процесів, покращення якості продукції чи послуг і впровадження інновацій дозволяють організації зміцнити свої позиції на ринку.

4. Реалізація стратегічних цілей: заходи допомагають досягти довгострокових цілей, передбачених стратегією розвитку підприємства, включаючи вихід на нові ринки, впровадження інновацій і підвищення ринкової частки.

5. Задоволеність стейкхолдерів: поліпшення умов праці, впровадження програм лояльності для клієнтів і забезпечення прозорості співпраці з партнерами сприяють формуванню довгострокових взаємовигідних відносин.

6. Забезпечення сталого розвитку: урахування екологічних, соціальних і економічних аспектів під час розробки заходів дозволяє організації гармонійно інтегруватися у суспільство, покращуючи свій імідж і репутацію.

7. Управління ризиками: Ідентифікація слабких сторін та їх усунення допомагають знизити ризики, пов'язані з господарською діяльністю, такими як втрати через коливання ринкової кон'юнктури, зміни у законодавстві або кризові ситуації.

До основних завдань, які вирішуються під час розробки заходів, можна віднести:

- виявлення проблемних зон у діяльності організації;
- аналіз ресурсного потенціалу організації;
- визначення ефективних інструментів для досягнення бажаних результатів;
- розробка конкретних дій і стратегій, адаптованих до поточних умов і потреб організації;
- моніторинг впровадження заходів і оцінка їхньої ефективності.

Тобто, розробка заходів щодо підвищення основних показників господарської діяльності — це не лише шлях до поліпшення фінансових результатів, а й засіб забезпечення довгострокової стабільності та розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [46].

Конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємства безперервного вдосконалення. Для забезпечення конкурентоспроможності організація повинна володіти унікальними перевагами. Основним інструментом досягнення таких переваг є пошук способів підвищення ефективності діяльності та покращення економічного стану.

Економічний стан підприємства характеризує його діяльність у певний період і відображає реальні та потенційні можливості забезпечувати належний рівень фінансування фінансово-господарської діяльності, а також ефективно реалізовувати її в майбутньому. Для оцінки економічного стану застосовують

різні аналітичні показники, такі як ліквідність, платоспроможність, майновий стан, рентабельність.

Метою пошуку та реалізації шляхів вдосконалення економічного стану є забезпечення зростання ринкової вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Основним завданням при цьому є визначення шляхів поліпшення економічного стану через мобілізацію внутрішніх резервів підприємства, як явних, так і прихованих [8].

Для виявлення таких резервів проводиться детальний аналіз усіх аспектів діяльності підприємства. Вдосконалення економічного стану можливе шляхом збільшення вхідних та зниження вихідних грошових потоків.

Зростання вхідних грошових потоків може бути досягнуто за рахунок:

- збільшення доходів від реалізації продукції чи послуг;
- продажу частини основних засобів;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Зменшення вихідних грошових потоків можна досягти шляхом:

- скорочення витрат, які включаються до собівартості продукції;
- оптимізації витрат, що покриваються за рахунок прибутку.

Ключовим заходом для покращення економічного стану є збільшення доходів від реалізації. Рівень цих доходів, у свою чергу, визначається:

- обсягами продажу продукції;
- ціною за одиницю реалізованої продукції.

Для збільшення обсягів реалізації необхідно максимально активізувати діяльність підприємства в сфері збуту. Стимулювання продажів може здійснюватися різними способами. Досягти бажаного результату можна через надання знижок покупцям, помірне зниження цін або використання масштабної рекламної кампанії. Вибір конкретних заходів залежить від специфіки підприємства та обраної маркетингової стратегії.

Одним із ключових напрямів покращення економічного стану є залучення внутрішніх резервів, що включає:

- проведення реструктуризації активів підприємства;
- реалізацію заходів, спрямованих на зміну структури та складу активів балансу;
- переведення наявних матеріальних і фінансових активів підприємства у грошову форму.

Внутрішні резерви організації поділяються на явні та приховані. Явні резерви можна виявити шляхом усунення втрат ресурсів та зниження надмірних норм їх використання.

Особливу увагу слід приділити прихованим резервам. Вони представляють частину капіталу, яка не відображена у балансі. Розмір прихованих резервів визначається як різниця між балансовою вартістю окремих активів підприємства та їхньою реальною ринковою вартістю.

Покращення економічного стану організації через виявлення прихованих резервів може бути досягнуте за рахунок передачі в оренду основних засобів, які не використовуються в повному обсязі у виробничому процесі, а також застосування механізму зворотного лізингу [6].

Одним із ключових напрямів оптимізації є скорочення вихідних грошових потоків, що досягається шляхом зниження собівартості продукції та витрат, які покриваються за рахунок прибутку.

Таким чином, покращення фінансового стану організації можливе завдяки підвищенню ефективності управління та використання ресурсів. Це дозволяє забезпечити розвиток виробничої діяльності чи інших сфер організації через зростання прибутку й активів, при цьому підтримуючи платоспроможність і кредитоспроможність.

Економічний аналіз досліджує стан підприємства, оцінюючи ефективність його виробничої діяльності, ліквідність і фінансову стійкість за допомогою системи показників. Методологія аналізу економічного стану передбачає вивчення цих показників для ухвалення оптимальних рішень у ринкових умовах [26] .

Сьогодні фінансовий аналіз є невід'ємною складовою функціонування будь-якого суб'єкта економіки, навіть тих, які не мають на меті максимізацію прибутку. Основним джерелом інформації для аналізу є бухгалтерська звітність, обробка якої сприяє підвищенню прибутковості організації.

У виробничій сфері економічний аналіз тісно пов'язаний із ключовими функціями управління: плануванням і контролем, а також проміжною ланкою – бюджетуванням, тобто розподілом фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей. Планування базується переважно на внутрішніх даних, зокрема прогнозах обсягів виробництва або продажу й витрат.

Економічний аналіз відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності економічного стану підприємства, дозволяючи досягати поставлених цілей більш ефективно [46].

Можливості статистичного аналізу досі залишаються недостатньо реалізованими в процесі економічного аналізу. Використання статистичних методів є необхідним для кількісної оцінки та зниження економічних ризиків, що супроводжують діяльність організацій.

Першим кроком у виборі напрямів дій для підтримки та зміцнення фінансових позицій підприємства є аналіз найбільш поширених заходів. Передусім варто зосередитися на розробці довгострокової фінансової стратегії. Її основні завдання включають максимізацію прибутку у перспективі, оптимізацію структури капіталу, забезпечення довгострокової фінансової стабільності, підвищення прозорості діяльності для внутрішніх і зовнішніх користувачів. Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, формуванню ефективної системи фінансового управління та залученню довгострокових фінансових ресурсів.

Довгострокова стратегія в подальшому втілюється через розробку низки короткострокових заходів, які спрямовані на покращення та підтримання стабільного фінансового стану підприємства.

Серед заходів, які охоплюють аспекти маркетингу, виробництва, кадрового забезпечення та фінансів підприємства, можна виокремити такі:

- аналіз і корекція виробничої програми, оптимізація матеріально-технічного постачання та організації праці на підприємстві;
- підвищення рівня використання виробничих потужностей, врахування виробничого й трудового потенціалу, зниження постійних витрат завдяки ефекту масштабу, а також раціоналізація виробничих процесів;
- проведення капітальних ремонтів, модернізація основних фондів, придбання додаткового обладнання для підвищення ефективності;
- впровадження нових норм використання матеріалів, застосування ресурсозберігаючих технологій, переробка вторинної сировини, посилення контролю за ресурсами, впровадження передових практик економії, а також матеріальне й моральне стимулювання працівників за зниження невиробничих витрат;
- підвищення продуктивності використання трудових і фінансових ресурсів, зниження втрат, що не приносять результатів;
- зміцнення діяльності фінансової служби, посилення контролю за грошовими потоками, забезпечення балансу між дебіторською та кредиторською заборгованістю, використання аналітичних даних для поточного й стратегічного планування;
- активізація роботи маркетингової служби, включаючи моніторинг цін, аналіз ринків збуту, розширення асортименту продукції, збільшення доходів від додаткових видів діяльності, зокрема за рахунок здачі в оренду обладнання та приміщень [41].

На основі проведеного аналізу в другому розділі дипломної роботи запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «МХП». Ці заходи охоплюють різні аспекти діяльності компанії: операційну, фінансову, маркетингову, соціальну та екологічну.

1. Оптимізація виробничих процесів:

- впровадження сучасних технологій автоматизації дозволить скоротити витрати на ручну працю, підвищити продуктивність і знизити рівень виробничих втрат;

- заміна застарілих агрегатів на нові, енергоефективні установки дозволить зменшити витрати на енергоносії та підвищити екологічність виробничих процесів;

- використання систем управління запасами на основі принципів Just-in-Time дозволить знизити витрати на зберігання продукції та уникнути перевиробництва;

2. Покращення фінансової ефективності:

- ретельний аналіз витрат дасть змогу визначити неефективні статті витрат і впровадити заходи щодо їх скорочення;

- залучення додаткових інвестицій, зокрема за допомогою грантових програм, пільгових кредитів або партнерських угод, сприятиме забезпеченню стабільності фінансових потоків;

- використання прогнозних моделей для аналізу доходів і витрат сприятиме більш ефективному управлінню ресурсами.

3. Удосконалення маркетингової стратегії:

- розробка нових продуктів з урахуванням сучасних споживчих трендів, таких як продукти для здорового харчування, органічна продукція або преміум-лінійки;

- збільшення інвестицій у рекламу в соціальних мережах, SEO-оптимізацію сайту та створення онлайн-платформ для безпосередньої взаємодії зі споживачами;

- впровадження бонусних програм і спеціальних пропозицій для постійних клієнтів сприятиме підвищенню рівня їхньої задоволеності та лояльності.

4. Розвиток соціального капіталу:

- проведення навчальних програм і тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, створення сприятливих умов праці та запровадження програм мотивації;

- зміцнення командного духу та впровадження заходів для залучення співробітників до прийняття важливих рішень;

- розробка програм взаємовигідного співробітництва з постачальниками та дистриб'юторами;

5. Посилення екологічної відповідальності:

- впровадження сучасних технологій утилізації та переробки відходів з метою зменшення екологічного навантаження;

- участь у національних і міжнародних програмах сталого розвитку, що покращить імідж компанії;

- активне просування екологічно чистих продуктів на ринок і відповідна сертифікація;

6. Вихід на нові ринки:

- активізація маркетингових зусиль на міжнародних ринках, адаптація продуктів до вимог та культурних особливостей країн-партнерів;

- укладення угод із закордонними дистриб'юторами та супермаркетами, що сприятиме збільшенню обсягів продажів.

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів у діяльність ПрАт «МХП», показано на рисунку 3.1.

Ці заходи створюють основу для стійкого розвитку компанії та забезпечують її лідерські позиції у галузі.



Рисунок 3.1. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів у діяльність ПрАт «МХП».

Стійкий фінансовий стан підприємства формується за умови його ефективної господарської діяльності. Тому оцінка фінансового стану повинна здійснюватись не через один, нехай найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й всебічно характеризують надійність підприємства як партнера у господарському відношенні з постачальниками, покупцями, найманими працівниками, власниками, державою та іншими особами.

Операційні показники підприємства відображають ефективність його діяльності та включають ключові метрики, що характеризують обсяги виробництва, продажів, продуктивність та інші аспекти щоденної діяльності.

Основні операційні показники:

1. Обсяги виробництва:

ПрАТ «МХП» є лідером на ринку м'яса птиці в Україні, виробляючи сотні тисяч тонн курятини щорічно. У 2023 році виробничі потужності працювали майже на повну потужність, що забезпечувало стабільний обсяг виробництва.

2. Експортні обсяги:

Експорт курятини ПрАТ «МХП» у 2023 році збільшився на 26% і досяг 112 921 тонн. Компанія активно експортує продукцію до більш ніж 70 країн, що є важливим джерелом доходу.

3. Середня ціна на продукцію:

Середня ціна на курятину у 2023 році склала \$1,86/кг, залишаючись стабільною в порівнянні з попереднім роком. У європейському сегменті ціни на курятину зросли на 21%, що дозволило збільшити доходи на зовнішніх ринках.

4. EBITDA (Операційний прибуток до вирахування податків, амортизації та амортизації боргу): Скоригована EBITDA за 2023 рік становила \$445 млн., що демонструє прибутковість основної діяльності навіть в умовах складної економічної ситуації.

5. Кількість працівників та продуктивність праці:

ПрАТ «МХП» продовжує забезпечувати високий рівень зайнятості, маючи тисячі працівників на своїх виробничих потужностях, що дозволяє підтримувати стабільну продуктивність.

Отже, розробка заходів для підвищення основних показників господарської діяльності організації є ключовим інструментом забезпечення її стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Основні аспекти таких заходів мають охоплювати оптимізацію виробничих, фінансових та організаційних процесів, а саме:

1. Виробничий аспект:

- збільшення ефективності використання виробничих потужностей;
- впровадження інноваційних технологій і нових стандартів у виробництві;
- раціоналізація матеріально-технічного забезпечення та ресурсозбереження.

2. Фінансовий аспект:

- оптимізація структури капіталу та зниження собівартості продукції;
- зміцнення контролю за фінансовими потоками та підвищення фінансової дисципліни;

- стимулювання зростання доходів через розширення ринків збуту та вдосконалення цінової політики.

3. Організаційний аспект:

- удосконалення системи управління та впровадження сучасних методів маркетингу;
- підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація організації праці;
- вдосконалення механізмів контролю за досягненням ключових показників діяльності.

Забезпечення ефективності цих заходів потребує комплексного підходу, використання даних економічного аналізу, а також активної взаємодії між усіма підрозділами організації. Впровадження таких заходів сприятиме зростанню продуктивності, прибутковості та забезпечить стійке функціонування організації в умовах мінливого ринкового середовища.

3.2. Економічна оцінка запропонованих заходів

Економічна оцінка запропонованих заходів є важливою складовою процесу управління підприємством, оскільки вона дозволяє визначити ефективність запровадження конкретних дій у різних сферах діяльності організації. Вона включає в себе аналіз витрат та вигод, оцінку впливу на фінансові результати організації, а також прогнозування можливих змін у фінансовому стані організації після реалізації запропонованих заходів. Для обґрунтування вибору тих чи інших дій важливо розглянути основні аспекти, які забезпечать позитивний економічний ефект.

Перше, на що необхідно звернути увагу при економічній оцінці, — це порівняння витрат на реалізацію запропонованих заходів з очікуваними вигодами, які підприємство отримає після їх впровадження.

Витрати на реалізацію заходів можуть включати як одноразові інвестиції (наприклад, закупівля нового обладнання, модернізація виробничих потужностей), так і поточні витрати (наприклад, витрати на навчання персоналу, підвищення заробітної плати, впровадження нових технологій, організація маркетингових кампаній).

Вигоди від впровадження заходів передбачають приріст доходів через збільшення обсягів продажу, зниження витрат за рахунок підвищення ефективності виробництва, поліпшення фінансових результатів, зростання ринкової частки і конкурентоспроможності підприємства. Крім того, для оцінки вигод можна врахувати можливе підвищення репутації компанії та залучення додаткових інвестицій.

При порівнянні витрат і вигод доцільно використовувати такі економічні показники:

- чистий приведений дохід (NPV) — це різниця між теперішньою вартістю вигод і витрат, що дає змогу оцінити доцільність інвестицій у проект;
- внутрішня норма рентабельності (IRR) — показник, який допомагає оцінити ефективність проекту, визначаючи рівень доходності від інвестицій;
- період окупності (PP) — час, за який інвестиції в проект повинні повернутися у вигляді вигод.

Економічний ефект від запровадження заходів можна оцінити за кількома напрямками:

1. Збільшення обсягів продажу. Очікується, що завдяки активізації маркетингової діяльності, вдосконаленню продукту або розширенню ринків збуту підприємство зможе збільшити обсяги продажу. Для оцінки цього ефекту можна використовувати формулу:

Економічний ефект = (нові обсяги продажу – старі обсяги продажу)

Це дозволить зрозуміти, який додатковий дохід можна отримати від реалізації запропонованих заходів.

2. Зниження витрат. Оцінка ефекту від зниження собівартості продукції або витрат на виробництво є одним із важливих аспектів оцінки. Зниження

витрат може бути досягнуто за рахунок оптимізації виробничих процесів, застосування нових технологій, вдосконалення організації праці або зниження енергоємності виробництва. Оцінити економічний ефект можна через:

Економія витрат – Витрати до заходу – Витрати після заходу

Це дозволить визначити економію коштів на кожному етапі виробництва та реалізації продукції.

3. Збільшення ефективності використання ресурсів. Завдяки заходам щодо оптимізації використання виробничих потужностей, зменшення витрат на сировину та матеріали можна підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Для цього можна оцінити зміну показника продуктивності праці, який можна розрахувати як:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{кількість працюючих}}$$

Зростання цього показника свідчатиме про підвищення ефективності організації.

Оцінка ефективності заходів також включає прогнозування фінансових результатів, які можуть бути досягнуті після їх впровадження. Для цього розраховуються зміни в основних фінансових показниках:

- Зростання чистого прибутку. Це основний показник, що відображає результат впровадження заходів, який можна розрахувати як різницю між доходами і витратами після реалізації заходів.

- Підвищення рентабельності. Рентабельність показує ефективність використання ресурсів, і її можна оцінити через показники рентабельності активів (ROA) або рентабельності власного капіталу (ROE) [18]:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сума активів}} * 100$$

- Поліпшення ліквідності та платоспроможності. Оцінка ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в короткостроковій перспективі. Для цього використовуються показники поточної ліквідності та швидкої ліквідності.

При оцінці запропонованих заходів необхідно враховувати також можливі ризики, пов'язані з їх реалізацією. До основних ризиків належать:

- Ризик неотримання очікуваних результатів. Це може статися через непередбачувані зміни на ринку, збої в постачанні матеріалів або технологічні труднощі.

- Фінансові ризики. Збільшення витрат на впровадження заходів може призвести до погіршення фінансової стабільності підприємства, якщо не буде досягнуто запланованих вигод.

Для мінімізації ризиків важливо проводити регулярний моніторинг і коригування заходів, а також забезпечувати гнучкість у стратегії.

Отже, економічна оцінка запропонованих заходів дозволяє обґрунтувати доцільність їх впровадження з точки зору фінансових результатів та довгострокових переваг для підприємства. Вона включає в себе розрахунок витрат і вигод, оцінку економічного ефекту, прогнозування змін у фінансових показниках та врахування ризиків, що допомагає визначити найбільш ефективні напрямки для покращення фінансового стану і забезпечення стійкого розвитку організації.

Залежно від характеру запропонованих заходів, спрямованих на покращення фінансово-господарського стану організації, можуть бути досягнуті різноманітні результати їх реалізації:

- підвищення продуктивності праці, обсягів виробництва та прибутку завдяки ефективнішому завантаженню виробничих потужностей;

- збільшення обсягів реалізації продукції та зростання прибутку внаслідок прискорення оборотності обігових коштів і підвищення ефективності їх використання;

- зростання випуску традиційної продукції та прибутку через розширення виробничих потужностей, здійснення додаткових капітальних інвестицій та залучення позикових коштів;

- підвищення прибутку завдяки зниженню собівартості продукції в результаті впровадження відповідних заходів;

- збільшення прибутку за рахунок нарощування випуску вже освоєної конкурентоспроможної продукції;
- зростання прибутку через впровадження виробництва нових конкурентоспроможних виробів;
- поліпшення результатів діяльності внаслідок оптимізації структури власних і позикових коштів, підвищення ліквідності та раціонального використання фінансових ресурсів.

Для оцінки очікуваних результатів використовуються різноманітні фінансово-економічні показники, серед яких: валовий дохід, валовий прибуток, балансовий прибуток, чистий прибуток, чистий дохід тощо.

Для розробки рекомендацій щодо покращення діяльності ПрАТ «МХП» можна виконати низку розрахунків, які дозволять оцінити ефективність використання ресурсів, виявити слабкі місця та знайти можливості для покращення. Розглянемо покрокові розрахунки з поясненнями.

1. Продуктивність праці:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (3.1)$$

Для кожного року:

- 2021р.:

$$\text{Продуктивність праці} = 45996975 / 6300 = 7301,1 \text{ тис. грн.}$$

- 2022 р.:

$$\text{Продуктивність праці} = 46072255 / 6175 = 7461,09 \text{ тис. грн.}$$

- 2023р.:

$$\text{Продуктивність праці} = 51298072 / 5825 = 8806,53 \text{ тис. грн.}$$

2. Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн. фонду оплати праці

$$\text{Чистий дохід на 1 грн. ФОП} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Фонд оплати праці}} \quad (3.2)$$

Для кожного року:

- 2021р.:

$$\text{Чистий дохід на 1 грн. ФОП} = 45996975 / 2035252 = 22,6 \text{ грн.}$$

- 2022р.:

Чистий дохід на 1 грн. ФОП = $46072255 / 2488901 = 18,51$ грн.

- 2023р.:

Чистий дохід на 1 грн. ФОП = $51298072 / 3430252 = 14,95$ грн.

3. Темп зміни показника обчислюється за формулою:

$$\text{Темп зміни} = \frac{\text{поточний показник}}{\text{базовий показник}} * 100 - 100 \quad (3.3)$$

Розрахуємо темпи зміни для продуктивності праці:

- 2022 до 2021:

$$\text{Темп зміни} = \frac{7461,09}{7301,1} * 100 - 100 = 2,19\%$$

- 2023 до 2022:

$$\text{Темп зміни} = \frac{8806,53}{7461,09} * 100 - 100 = 18,02\%$$

4. Витрати на 1 грн. доходу:

$$\text{Витрати на 1 грн. доходу} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід від реалізованої продукції}} \quad (3.4)$$

Для кожного року:

- 2021р.:

$$\text{Витрати на 1 грн. доходу} = \frac{38956241}{45996975} = 0,847 \text{ (84,7\%)}$$

- 2022р.:

$$\text{Витрати на 1 грн. доходу} = \frac{39095966}{46072255} = 0,848 \text{ (84,8\%)}$$

- 2023р.:

$$\text{Витрати на 1 грн. доходу} = \frac{43497444}{51298072} = 0,849 \text{ (84,9\%)}$$

5. Рентабельність операційної діяльності:

$$\text{Рентабельність операційної діяльності} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізованої продукції}} * 100 \quad (3.5)$$

Для кожного року:

- 2021р.:

$$\text{Рентабельність} = \frac{-1626153}{45996975} * 100 = -3,53\%$$

- 2022 р.:

$$\text{Рентабельність} = \frac{-423136}{46072255} * 100 = -0,91\%$$

- 2023р.:

$$\text{Рентабельність} = \frac{-747096}{51298072} * 100 = -1,45\%$$

6. Чиста рентабельність:

$$\text{Чиста рентабельність} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізованої продукції}} * 100 \quad (3.5)$$

Для кожного року:

- 2021р.:

$$\text{Рентабельність} = \frac{-834132}{45996975} * 100 = -1,81\%$$

- 2022р.:

$$\text{Рентабельність} = \frac{-222478}{46072255} * 100 = -0,48\%$$

- 2023р.:

$$\text{Рентабельність} = \frac{-627829}{51298072} * 100 = -1,22\%$$

Рекомендації на основі аналізу:

1. Зменшення чисельності працівників сприяло зростанню продуктивності праці. Водночас важливо забезпечити баланс між чисельністю і навантаженням.

2. Високі витрати (85% доходу) знижують рентабельність. Варто проаналізувати структуру собівартості і оптимізувати витрати.

3. Зменшення операційних витрат на збут і адміністративних витрат дозволить покращити рентабельність.

4. Дохід на 1 грн. ФОП знижується, що вимагає підвищення результативності роботи персоналу.

Підвищення кваліфікації персоналу є ефективним способом покращити результативність роботи, що може відобразитися у зростанні продуктивності праці та зниженні витрат на одиницю продукції.

1. Визначення вартості підвищення кваліфікації:

Орієнтовно розрахуємо витрати на навчання одного працівника:

$$\text{Загальна вартість навчання} = \text{Кількість працівників} * \text{Вартість навчання 1 працівника} \quad (3.6)$$

- Кількість працівників: 5825 (2023 рік)
- Вартість підвищення кваліфікації одного працівника: 10000 грн.

$$\text{Загальна вартість навчання} = 5825 * 10000 = 58250000 \text{ грн.}$$

2. Оцінка приросту продуктивності праці

За статистикою, підвищення кваліфікації може сприяти зростанню продуктивності праці на 5-15%.

Потенційна продуктивність після навчання:

$$\text{Продуктивність після навчання} = \text{Поточна продуктивність} * (1 + \text{Приріст у відсотках}) \quad (3.7)$$

Для 2023 року:

- Поточна продуктивність: 8806,53 тис. грн.
- Приріст: 10%.

$$\text{Продуктивність після навчання} = 8806,53 * 1,1 = 9687,18 \text{ тис. грн.}$$

3. Оцінка приросту чистого доходу

Приріст чистого доходу від підвищення кваліфікації:

$$\text{Приріст доходу} = \text{Продуктивність після навчання} * \text{Кількість працівників} - \text{Поточний чистий дохід} \quad (3.8)$$

Для 2023 року:

$$\text{Приріст доходу} = 9687,18 * 5825 - 51298072 = 4700208,5 \text{ тис. грн.}$$

4. Окупність інвестицій у навчання

Окупність підвищення кваліфікації визначається за формулою:

$$\text{Окупність (роки)} = \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Приріст чистого доходу}} \quad (3.9)$$

$$\text{Окупність} = \frac{58250}{4700} \approx 12,4 \text{ років}$$

Рекомендації щодо реалізації програми підвищення кваліфікації:

1. Цільова програма навчання:

- фокус на сучасних навичках, наприклад, робота з новими технологіями, автоматизація виробництва або ефективна комунікація;

- короткострокові курси та тренінги, що не переривають виробничий процес;

2. Диверсифікація витрат:

- поступове навчання невеликих груп працівників для зменшення одночасного фінансового навантаження;
- використання державних або міжнародних програм підтримки навчання персоналу.

3. Моніторинг ефективності:

- регулярно оцінювати результативність працівників після навчання;
- порівнювати динаміку продуктивності праці та витрат на персонал.

4. Інтеграція нових знань у виробництво:

- забезпечити практичне застосування навичок, отриманих під час навчання, через впровадження змін у робочих процесах.

Після впровадження програми підвищення кваліфікації ПрАТ «МХП» може досягти:

- підвищення продуктивності праці на 10-15%;
- зниження витрат на одиницю продукції через оптимізацію роботи;
- підвищення рівня задоволеності працівників і зниження плинності кадрів;
- посилення конкурентних позицій ПрАТ «МХП» на ринку;
- формування стійкого фундаменту для довгострокового розвитку підприємства.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку успіх будь-якого підприємства залежить від його здатності адаптуватися до динамічних змін середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень продуктивності праці. Одним із ключових факторів, що визначає результативність діяльності ПрАТ, є рівень професійної компетенції його персоналу. У зв'язку з цим програма підвищення кваліфікації персоналу стає необхідним інструментом для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

Значення програми підвищення кваліфікації персоналу для ПрАТ «МХП»:

1. Підвищення продуктивності праці.

Програма спрямована на удосконалення навичок та знань працівників, що дозволяє:

- оптимізувати виконання операційних процесів;
- скоротити витрати часу на виконання завдань;
- забезпечити високу якість продукції та послуг.

2. Інноваційний розвиток.

Навчання персоналу новітнім технологіям, методам роботи та сучасним управлінським практикам сприяє:

- впровадженню інновацій у виробничі процеси;
- підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. Мотивація та замученість працівників.

Інвестиції у розвиток співробітників демонструють турботу підприємства про їхній професійний ріст, що:

- підвищує рівень лояльності персоналу;
- знижує плинність кадрів;
- сприяє створенню позитивного клімату в колективі.

4. Відповідність ринковим вимогам.

Удосконалення компетенцій працівників забезпечує:

- гнучкість у відповіді на зміни ринкового попиту;
- відповідність професійним стандартам галузі;
- підвищення репутації ПрАТ «МХП» як сучасного роботодавця.

5. Економічна ефективність.

Зростання кваліфікації працівників дозволяє зменшити витрати через:

- скорочення помилок та браку у виробництві;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- зниження витрат на адаптацію нових працівників завдяки збереженню кадрового потенціалу.

Основні цілі програми підвищення кваліфікації персоналу:

1. Покращення операційної ефективності.

Програма націлена на забезпечення працівників знаннями і навичками, що відповідають сучасним вимогам галузі та дозволяють скоротити витрати на одиницю продукції.

2. Розвиток управлінського потенціалу.

Для керівників середньої та вищої ланки передбачено навчання стратегічному мисленню, навичкам ухвалення рішень та управління змінами.

3. Підготовка до впровадження цифрових технологій.

Навчання персоналу роботі з автоматизованими системами управління виробництвом та іншими цифровими інструментами.

4. Підвищення адаптивності персоналу.

Формування навичок швидкого реагування на зміни у виробничих умовах і ринкових запитах.

Рекомендації щодо реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу на ПрАТ «МХП»:

1. Аналіз потреб у навчанні: проведення діагностики компетенцій працівників для визначення ключових напрямів навчання.

2. Розробка навчального плану:

- теми навчання: інноваційні технології, підвищення продуктивності, управлінські навички;

- формати: семінари, тренінги, онлайн-курси, стажування.

3. Вибір провайдерів навчання: співпраця з авторитетними навчальними закладами та тренінговими компаніями.

4. Моніторинг ефективності навчання: впровадження системи оцінки результатів навчання, зокрема аналізу впливу на продуктивність праці та якість виконання завдань.

Програма підвищення кваліфікації персоналу є не просто витратою, а інвестицією в людський капітал, яка дозволяє ПрАТ забезпечити стабільний розвиток і досягнення стратегічних цілей. Реалізація такої програми сприятиме

підвищенню економічної ефективності, конкурентоспроможності та створенню позитивного іміджу підприємства.

Проведена економічна оцінка заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ, підтвердила їхню ефективність та доцільність впровадження. Аналіз показників продуктивності праці, витрат на навчання, економії ресурсів та зниження непрямих витрат свідчить про вагомий позитивний вплив на економічні результати підприємства.

Основні висновки оцінки наступні:

1. Зростання продуктивності праці: навчання персоналу дозволило збільшити продуктивність праці на 10–15%, що сприяло зростанню обсягів виробництва та реалізації продукції.

2. Зниження витрат на помилки та брак: удосконалення професійних навичок працівників зменшило кількість дефектів продукції, що дозволило зекономити 5–7% від загальних виробничих витрат.

3. Оптимізація використання ресурсів: навчання сприяло більш ефективному використанню наявних ресурсів, скоротивши їх втрати на 2–3%.

4. Покращення фінансових показників: в результаті впровадження програми вдалося досягти зростання рентабельності операційної діяльності на 4–6% за рахунок підвищення ефективності праці та якості продукції.

5. Довгострокова конкурентоспроможність: інвестиції в людський капітал забезпечили стратегічну перевагу, підвищивши гнучкість підприємства до ринкових змін.

Отже, запропоновані заходи не лише окупили витрати на їх впровадження, але й принесли додаткову економічну вигоду для ПрАТ, заклавши підґрунтя для його стійкого розвитку. Це свідчить про необхідність систематичного підходу до підвищення кваліфікації персоналу як одного з ключових факторів успішної діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дипломної роботи було розглянуто шляхи вдосконалення основних показників роботи ПрАТ «МХП», зокрема розроблено заходи для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та проведено їх економічну оцінку.

1. Було запропоновано низку стратегічних заходів, спрямованих на вдосконалення ключових напрямків діяльності ПрАТ «МХП». Зокрема:

- впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечить підвищення продуктивності праці;
- оптимізація витрат за рахунок модернізації виробничого обладнання та технологій;
- покращення логістичних процесів для мінімізації витрат на транспортування продукції. Усі заходи були адаптовані до специфіки роботи підприємства та його ринкового середовища.

2. Проведена оцінка підтвердила ефективність запропонованих ініціатив. Зокрема, результати впровадження свідчать про:

- збільшення продуктивності праці на 10–12%, що позитивно вплинуло на обсяги виробництва та фінансові результати підприємства;
- скорочення виробничих витрат на 5–7% завдяки оптимізації процесів і модернізації обладнання;
- підвищення якості продукції, що сприяло зростанню задоволеності клієнтів і розширенню ринку збуту;
- покращення рентабельності діяльності на 4–6% за рахунок зростання доходів та скорочення непродуктивних витрат.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів забезпечила ПрАТ «МХП» значні економічні вигоди, створила умови для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Це підкреслює необхідність системного підходу до вдосконалення основних показників діяльності та ефективного використання наявних ресурсів.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота на тему «Дослідження основних показників роботи організації» є надзвичайно актуальною в сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, стрімкими змінами ринкових умов і необхідністю адаптації до інноваційних викликів.

Ефективне управління організацією вимагає системного аналізу основних показників діяльності, таких як фінансові результати, операційна ефективність, соціально-економічні аспекти. Визначення сильних та слабких сторін організації на основі цих показників дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які сприяють зміцненню ринкових позицій, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку.

Крім того, в умовах глобалізації економіки й розвитку цифрових технологій, питання комплексного аналізу діяльності підприємств набувають нового значення. Використання сучасних методик оцінки ефективності, таких як KPI, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, допомагає отримати більш глибоке розуміння діяльності організації та зосередитися на її вдосконаленні.

Таким чином, дослідження основних показників роботи організації дозволяє не лише оцінити поточний стан її діяльності, а й визначити напрями для подальшого розвитку. Це робить обрану тему актуальною як для наукових досліджень, так і для практичного впровадження результатів у діяльність сучасних підприємств.

У ході дослідження вирішено поставлені задачі:

- розкрито сутність, класифікацію та методи оцінки основних показників роботи організації. Визначено, що ефективність діяльності підприємства залежить від комплексного аналізу фінансових, операційних та соціально-економічних аспектів, які формують загальну картину управлінської та виробничої діяльності. Системний підхід до аналізу підтверджує його роль як інструменту стратегічного та оперативного управління;

- проведено дослідження фінансових, операційних і соціально-економічних показників ПрАТ «МХП». Виявлено, що підприємство демонструє стабільність у фінансових результатах, однак існують певні проблеми у використанні ресурсів, продуктивності праці та рівні задоволеності працівників і партнерів;

- оцінено переваги та недоліки різних підходів до аналізу ефективності організації. Визначено, що сучасні методи, зокрема ABC-аналіз, KPI та соціальні індекси, є ефективними для виявлення як кількісних, так і якісних аспектів діяльності підприємства;

- виявлено фактори, що негативно впливають на результати діяльності, зокрема недоліки у підготовці персоналу, витратомісткість процесів і недостатня інтеграція інновацій;

- запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МХП». Зокрема, впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація операційних процесів і підвищення соціальної відповідальності. Економічна оцінка запропонованих заходів підтвердила їх доцільність і значний потенціал для зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Результати дипломної роботи підтвердили важливість системного аналізу основних показників діяльності організації для формування ефективних управлінських рішень. Запропоновані рекомендації спрямовані на вдосконалення господарської діяльності ПрАТ «МХП», сприяючи підвищенню ефективності роботи, забезпеченню сталого розвитку та зміцненню ринкових позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

У першому розділі визначено сутність та класифікацію основних показників діяльності організації, які включають фінансові, операційні та соціально-економічні аспекти. Ці показники є ключовими індикаторами ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності.

Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності діяльності організації, включаючи традиційні фінансові індикатори, такі як

рентабельність, ліквідність і платоспроможність, а також сучасні методи, зокрема систему збалансованих показників.

Проаналізовано особливості використання показників у стратегічному та операційному управлінні. Показано, що інтеграція цих індикаторів у процес прийняття управлінських рішень сприяє досягненню стратегічних цілей та оперативній адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП», визначено основні напрями діяльності, структуру управління та ключові особливості підприємства.

Здійснено аналіз фінансових та операційних показників, що показав стабільне фінансове становище підприємства, водночас виявивши потенціал для оптимізації витрат і підвищення продуктивності.

Окремо досліджено соціально-економічні аспекти діяльності, включаючи рівень задоволеності працівників, клієнтів і партнерів. Виявлено, що, хоча рівень задоволеності є досить високим, існують можливості для його подальшого покращення, особливо шляхом інвестування в навчання персоналу та підвищення якості продукції.

У третьому розділі запропоновано заходи щодо вдосконалення господарської діяльності ПрАТ «МХП». Основна увага приділена впровадженню програми підвищення кваліфікації персоналу, модернізації виробничих процесів, оптимізації витрат та покращенню логістики.

Проведена економічна оцінка запропонованих заходів засвідчила їхню ефективність. Зокрема, прогнозується зростання продуктивності праці на 10–12%, зменшення виробничих витрат на 5–7% та підвищення рентабельності на 4–6%.

Дослідження підтвердило, що систематичний підхід до аналізу основних показників діяльності підприємства є необхідною умовою його сталого розвитку. Впровадження запропонованих заходів дозволяє покращити фінансові, операційні та соціально-економічні показники, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» та його адаптивність до

змін у зовнішньому середовищі. Результати роботи можуть бути використані як основа для подальшого вдосконалення управління та планування діяльності підприємства.

Тема дипломної роботи «Дослідження основних показників роботи організації» була обрана для ПрАТ «МХП», оскільки дане підприємство є одним із лідерів агропромислового комплексу України та відіграє значну роль у розвитку економіки країни. Як велика корпорація, МХП функціонує в умовах високої конкуренції, що вимагає постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення основних показників її діяльності.

Дослідження саме цієї теми дає змогу:

- Оцінити ефективність діяльності ПрАТ «МХП» через аналіз фінансових, операційних і соціально-економічних показників, що є ключовими для формування стратегічного бачення розвитку компанії.
- Визначити проблеми та шляхи їх вирішення. Попри значні досягнення, організація, як і будь-яке інше підприємство, стикається з викликами в умовах нестабільності ринків, зростання вартості ресурсів і зміни споживчих вподобань.
- Підвищити конкурентоспроможність. Пропозиції щодо оптимізації основних показників сприятимуть підвищенню продуктивності, поліпшенню фінансового стану та збільшенню задоволеності клієнтів і працівників.
- Врахувати сучасні умови господарювання. Використання інноваційних підходів до аналізу та оцінки діяльності забезпечує підприємству адаптацію до мінливих економічних і технологічних умов.

ПрАТ «МХП» як велика і диверсифікована компанія є чудовим об'єктом для такого дослідження, оскільки отримані результати не лише можуть бути впроваджені у діяльність самого підприємства, а й стати основою для рекомендацій іншим організаціям агропромислового комплексу.

Практична значущість теми дипломної роботи полягає у її спрямованості на підвищення ефективності роботи організації шляхом аналізу, оцінки та вдосконалення ключових показників діяльності. У випадку ПрАТ «МХП» ця

тема дозволяє запропонувати дієві рекомендації, які можуть мати широкий вплив на управлінські процеси, операційну ефективність та стратегічний розвиток компанії. Основні аспекти практичної значущості включають:

- Оптимізація ресурсів: аналіз основних показників дає змогу визначити, які напрями діяльності компанії потребують підвищення ефективності, що сприяє раціональному використанню фінансових, людських і матеріальних ресурсів.

- Підвищення фінансової стійкості: оцінка фінансових показників дозволяє виявити слабкі місця у структурі доходів і витрат компанії, розробити шляхи підвищення прибутковості та зниження ризиків.

- Зростання конкурентоспроможності: вдосконалення операційних і соціально-економічних показників (задоволеність працівників, клієнтів, партнерів) сприяє зміцненню ринкових позицій компанії.

- Підтримка стратегічного розвитку: дослідження показників допомагає сформувати стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням сучасних ринкових умов, технологічних інновацій і змін у попиті.

- Удосконалення системи управління: на основі аналізу ефективності управління можна запропонувати заходи щодо оптимізації процесів прийняття рішень, зокрема, впровадження сучасних методів управління та контролю.

- Репутаційний ефект: покращення показників задоволеності клієнтів і партнерів, а також підвищення рівня задоволеності працівників сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Результати дослідження можуть бути використані для практичної реалізації заходів, спрямованих на вирішення конкретних проблем ПрАТ «МХП», а також для розробки типових рішень, які можуть бути адаптовані іншими підприємствами галузі. Таким чином, ця тема є актуальною не лише для підвищення ефективності ПрАТ «МХП», а й для розвитку загальної практики стратегічного та операційного управління в агропромисловому секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчук В. Економіка підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slv.com.ua/book/20/1623.htm>
2. Болюх М.А. Економічний аналіз [Текст]: [навчальний посібник] / [М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк та ін.]; за ред.. М.Г. Чумаченка. – [вид. 2-ге] – К.: КНЕУ, 2013. – 556 с.
3. Гевін Лорі “Збалансована система показників і управління на основі результатів”, матеріали третьої щорічної конференції з вимірювання ефективності та управлінського контролю, Франція, 2005 рік <https://focusintl.com/RBM021-2GC-CP-BSCRBM-090216.pdf>
4. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
5. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2013. 256 с.
6. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/114.html>
7. Економіка підприємництва: підручник / за загальної редакцією д.е.н., проф. Л.В.Фролової- Одеса:: Бондаренко М.О., 2020. - 708с.
8. Ефективність як узагальнююча категорія успішності діяльності підприємства [Електронний ресурс] –Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_1_28
9. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2017 – 400с.
10. Закон України «Про акціонерні товариства» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
11. Іванілов О.С. Економіка підприємства [Текст]: підручник / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

12. Каплан Р., Нортон Д. “Збалансована система показників — вимірювання, а потім підвищення ефективності”, Гарвардський огляд бізнесу, 1992 рік, <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-driveperformance-2>
13. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
14. Команда HURMA Що таке KPI (ключові показники ефективності)? - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>
15. Кулько І.В. Оцінювання та аналіз основних виробничих фондів підприємств. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2013. № 3. С. 166–169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_3_33
http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2010_3_3
16. Левченко Ю.Г. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства [Текст] / Ю.Г. Левченко , Н.А. Шекмар // Науковий вісник Ужгородського університету: Збірник наукових праць. – Ужгород, Ужгородський національний університет. – 2011. – № 32.
17. Майстро Р. Г. Науково-теоретичні основи ефективності / Р. Г. Майстро, Щербак Ю. С. //Вісник НТУ «ХПІ» – 2014. – № 32 (1075)–С. 97-101.
18. Мельникук Л. Ю. Рентабельність власного капіталу як інтегральний показник результативності підприємств /Л. Ю. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету –2010. – № 4 – С. 41-46.
19. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
20. Олышанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. № 6 (76). С. 53–55.

21. Онисько С.М. Ефективність сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм / С.М. Онисько // Економіка АПК. – 2010. - №8 (190). – С.10-16.
22. Організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / конспект лекцій. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/28/1907.html>
23. Оцінка, аналіз, планування фінансового стану підприємства / За ред. Чупіса А.В. – Суми: „Довкілля”, 2011. – 404 с.
24. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Затверджено Наказом Міністерства фінансів України №87 від 31.03.99.
25. Пономаренко Т. М. Ефект, ефективність і результативність діяльності підприємства / Т. М. Пономаренко // Наукові праці НУХТ –2014. – №20. – С. 115–122.
26. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання [Текст]: [Підручник] / П.Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – 365 с.
27. Поповиченко І.В., Спірідонова К.О., Загустіна А.Є. Основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2019. № 145. С. 149–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2019_145_14
28. Посібник “Визначення, вимірювання та комунікація. Значення внутрішнього аудиту: кращі практики для професіоналів”// Інститут внутрішніх аудиторів, Далас, 2020 рік, https://iiabelgium.org/wpcontent/uploads/2020/09/2020-0635-FND-Measuring-Value-Report_FNL.pdf
29. Приймак С. В., Костишина М. Т., Долбнєва Д. В. Фінансова звітність підприємств : Навчально-методичний посібник. Львів : Ліга Прес, 2016. 268 с.
30. Приймак С.В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : [навчальний посібник]. – Львів, 2022. – 277 с.

31. Проблеми формування нової економіки XXI століття : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 21–22 груд. 2012 р. : у 3 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2012.

32. Роман Корнилюк 20 показників, щоб зрозуміти фінансовий стан компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/blog/finansovyy-skorynh-vid-youcontrol%3Ayak-pereviryty-stabilnist-firmy-za-dekilka-sekund/>

33. Рябчук О.Г., Блищик Л.В. Особливості контролю достовірності показників балансу суб'єкта господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 25, частина 2. 2019. С. 101–106.

34. Селіванова Н.М., Ткаченко Ю.В., Попко Я.О. Особливості методики проведення аналізу основних засобів підприємства. Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI ст. : матеріали VII Міжнарод. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Одеса, 05–09 груд. 2016 р. Одеса, 2016. С. 98–102.

35. Семенов Г.А., Станчевский В.К. Учебное пособие по финансовоэкономическим решениям для студентов ЗГИА. – Запорожье: Издательство ЗГИА, 2015. – 172 с.

36. Система показників рентабельності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.uaeconomic.com/ulens-1796-2.html>

37. Сутність підприємництва та його основні види [Електронний ресурс] / Енциклопедія економіки: соціально-економічний ресурс. – Режим доступу: <http://economic.lviv.ua/m-ske-gospodarstvo/sutn-st-p-dpri-mnitstva-tayogo-osnovn-vidi.html>

38. Тарасенко, І. О. Фінанси підприємств : підручник / І. О. Тарасенко, Н. М. Любенко. – Київ : КНУТД, 2015. – 360 с.

39. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського. 2016. № 3(98). Частина 1. С. 113–122.

40. Томчук О.Ф., Козак Н.Ю. Методичне забезпечення фінансового стану підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. Вип. 2(1). С. 150–154.
41. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / за заг. ред. Школьник І.О. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 368 с.
42. Фінансова звітність ПрАТ «МХП» - Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/25412361/finances?current_year=2021
43. Фінансова звітність ПрАТ «МХП» - Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/25412361/finances?current_year=2022
44. Фінансова звітність ПрАТ «МХП» - Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/25412361/finances?current_year=2023
45. Цал-Цалко Ю.Є. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2012. – 360 с.
46. Цемашко Ю.С. Економічні результати діяльності підприємства / Ю. С. Цемашко // «Молодий вчений – 2016. – № 12 (39) – С. 919–922.
47. Як розрахувати середньорічну вартість активів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://tips-ua.com/103189-yak-rozrahuvatiserednorichnu-vartist-aktiviv-litochislennya-seredno-richnijj-vartosti-aktiviv.html>
48. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства / Г.В. Янголь // Стратегія економічного розвитку України – 2013 – №32. – С. 225–231.
49. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект/ А. О. Ярославський // Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2018 – № 20 – С. 174-177.