

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління результативністю торговельного підприємства»

Виконавець:

студентка ФМОІТ

Асаула Марія Юріївна _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Карпенко Юлія Валентинівна _____

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Поняття управління результативністю підприємства: сутність та зміст	4
1.2. Процес управління результативністю: склад основних етапів	11
1.3. Оцінювання результативності: основні методики та показники	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ З УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «САДКО»	26
2.1. Аналіз ринку торговельних послуг України	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Садко»	43
2.3. Оцінка результативності діяльності ТОВ «Садко»	51
2.4. Формування пропозиції щодо підвищення результативності ТОВ «Садко»	53
ВИСНОВОК	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	68

ВСТУП

Сучасні торговельні підприємства працюють в умовах скорочення платоспроможного попиту, надскладних зусиль з організації власної діяльності через порушення логістики, нестабільності національної валюти, загрози обстрілів та пошкодження майна. Та навіть за таких обставин крамниці та торговельні центри намагаються зберігати основні показники поточної діяльності на сталому рівні, а в деяких випадках – збільшувати їх. У зв'язку з цим тематика шляхів та способів зростання результативності для торговельних підприємств є актуальною та своєчасною.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних положень управління результативністю діяльності підприємства та застосування отриманих знань для розробки пропозицій щодо підвищення результативності діяльності підприємства ТОВ «Садко».

У роботі встановлено та розв'язано завдання:

- вивчити теоретичні основи управління результативністю, зокрема поняття результативності та способів її оцінювання;
- проаналізувати ринок торговельних послуг України;
- оцінити результативність діяльності ТОВ «Садко» та запропонувати заходи з її підвищення.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «Садко». Предметом дослідження є процес управління результативністю діяльності підприємства.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: систематизацію (для встановлення змісту поняття результативності), PEST - аналізу (для дослідження факторів зовнішнього середовища торговельних підприємств); метод декомпозиції (для формування прогнозу споживання продукції власного виробництва), діаграму зв'язків (для виявлення факторів впливу на збільшення доходу від випуску продукції власного виробництва), матричну діаграму (для відбиття зв'язків між побажаннями споживача та характеристиками продукції).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття управління результативністю підприємства: сутність та зміст

Діяльність вітчизняних підприємств може мати різну траєкторію розвитку, як вдалу так і неуспішну. Успішність обраного напрямку розвитку визначається зусиллями, що прикладає керівництво для забезпечення організованого руху підприємства в заданому напрямку. Для організації планомірного поступового розвитку організації бажано забезпечити ефективне управління її результативністю, зокрема запланувати та забезпечити виконання ключових показників діяльності.

В сучасній науковій літературі зібрані різні погляди вчених щодо сутності поняття управління результативністю підприємства. Встановимо їх сутність та зміст.

В роботах першого наукового підходу результативність відбивається як здібність досягати чітко визначених цілей / результатів, а управління нею – як керуванням їх досягнення. Так, наукове джерело [29] описує результативність як спроможність суб'єкта господарювання реалізовувати намічені цілі, у т.ч. забезпечить відповідність всіх управлінських рішень критеріям зовнішнього середовища. Оцінювання результативності потребує попереднього встановлення критеріїв досягнення цілей, зокрема такі критерії залежать від того, в якій галузі вони встановлюються, від окремих досягнень підприємства та мети його діяльності. Всі показники результативності повинні мати певні мінімальні значення, а їх максимальні значення визначаються злагодженою роботою структурних підрозділів підприємства. Результативність підприємства авторами тісно пов'язується з його конкурентоспроможністю, оскільки остання відбиває наявність в підприємства пакету ресурсів, а також ефективність їх використання для задоволення попиту споживачів. Конкурентоспроможне підприємство має

діяти результативно, використовуючи наявний потенціал (комплекс ресурсів) для досягнення та підтримки певних показників діяльності.

В межах даного наукового підходу також відокремлюється наукова думка Г. Кокінза [17, с. 38-39], який визначає управління результативністю як перетворення планів на результати. Це по суті є виконанням планів, яке вимагає особливих знань керівництва підприємства, топ-менеджменту. Виконання планів автор називає творчою процедурою, а не простим додержанням інструкцій. Пов'язано це з складністю організацій, з системним підходом до неї. Будь-яка організація є сукупністю структурних підрозділів, тому розроблена для неї стратегія має узгоджувати цілі та діяльність окремих департаментів, доводити до робітників стратегічні пріоритети та актуальність їх досягнення задля кращого розуміння ними стратегії підприємства. Разом з тим кожен підрозділ має і свою траєкторію руху, але вона має вписуватися в загальний напрямок діяльності суб'єкту господарювання. Тобто управління результативністю представлено плануванням інтеграційного характеру, розподілом ресурсів між підрозділами для досягнення встановлених цілей та відбиттям планових показників в спеціальних формах – бюджетах.

Погоджуючись з Г. Кокінзом автор [36, с.78-79] описує управління результативністю як управління реалізацією стратегії підприємства, що по суті є концепцією, яка має в основі різні методології покращення бізнесу та технології. З урахуванням ризиків розвитку науковець дає основу для прийняття рішень на підставі забезпечення точної, надійної та важливої інформації. Важливість всебічної підтримки стратегії результативності визначає ефективність організації. Автором вказується на просту логіку взаємозв'язку: недосконало продумана стратегія породжує погану реалізацію, яка в свою чергу дає незадовільний результат, отже в цілому результативність погіршується. Управління результативністю має бути вписано в систему стратегічного менеджменту. Саме менеджери повинні забезпечувати виконання планів, залучаючи до їх виконання всіх робітників організації. Акцент на виконання має бути визначальним і в системі винагородження, і в нормах поведінки,

обов'язкових для всіх працівників. Управління результативністю тлумачиться авторами як рушійний механізм стратегічного управління, що підтримується щоденними оперативними діями персоналу.

Згідно з цим підходом автори [33, с. 62-63] зазначають, що управління результативністю варто описати як комплекс дій з керування досягненням стратегічної мети. Вимірювання результативності показує ступінь успіху організації в цілому та високу ефективність її внутрішніх процесів. Самі показники результативності варто розглядати як стандарт, досягти якого намагатиметься підприємство впродовж планового періоду. В багатьох випадках результативність визначатиметься внутрішнім середовищем підприємства, зокрема його потенціалом, збалансованістю наявних ресурсів, розвитком та взаємодією підсистем суб'єкта господарювання, позиції підприємства на ринку. Крім внутрішнього середовища на результативність підприємства впливають і фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо визначають кон'юнктуру ринку. Досягнення високої результативності, за думкою авторів, стає можливим при максимальній конкретизації стратегії підприємства, її формалізації персоніфікації та використанні системи контролю витрат ресурсів на реалізацію стратегії. Управління результативністю має реалізовуватися таким чином, щоб кожен працівник розумів, які цілі встановлені його підрозділу та йому особисто. Важливим для управління результативністю є розробка системи цільових показників для її виміру, з повною деталізацією кожної конкретної цілі. Результативність при цьому визначається рівнем досягнення очікуваного стану підприємства, зокрема цільових показників, що будуть відбивати точність окреслених проблем та гарантувати пошук ефективного їх розв'язання.

В межах іншого наукового підходу [4] управління результативністю описується як здатність системи управління створювати умови досягнення цілей та поступового розвитку економічної ефективності, що залежить від досягнутих результатів за певний проміжок часу. В межах управління результативністю здійснюється керування стратегічною стійкістю суб'єкта господарювання на

перспективу. На діяльність підприємства впливає сукупність чинників, що в перспективі визначатимуть результат, якого досягло підприємство. Завдання підприємства при цьому – пристосуватися до змін зовнішнього середовища, швидко та адекватно реагувати на його трансформації. Використовуючи метод стратегічного аналізу можна встановити аспекти зовнішнього середовища, зміни в ньому, та в подальшому врахувати результати дослідження в управлінні результативністю організації. Стратегічна стійкість організації проявляється в можливості конкурувати з суперниками та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Система управління результативністю має бути побудована таким чином, щоб працювати на випередження, тобто мати превентивний характер, зокрема сигналізувати, коли система дає збій. Забезпечення ефективного управління результативністю в довгостроковій перспективі припускає попереднє створення передумов реалізації цілей, чіткість їх встановлення, можливість реалізації, коректність тощо. Управління результативністю буде ефективним на думку автора тільки на засадах раціональної взаємодії факторів середовища підприємства та рівнем їх врахування в процесі формування конкурентних переваг.

В межах другого підходу також працює автор [2, с.145], який описує управління результативністю як складний процес із створення та оцінки перспективних можливостей для розвитку та досягнення встановлених цілей. Підприємство готує інформацію щодо сукупності та структури наявних ресурсів, а власне управління результативністю визначає можливості з їх раціонального використання. Підприємству з показників результативності варто концентруватися на фінансових коефіцієнтах, показниках стану організації на ринку (ринкової позиції), якості персоналу, відносин підприємства з постачальниками та покупцями, показниках операційної діяльності, а також показниках впливу організації на зовнішнє середовище. Окремо автор відмічає, що показники мають бути кількісними та вимірюваними.

Також автором визначається потреба відокремлення результативності та ефективності, зазначається нетотожність тих двох понять. Оскільки під

результативністю в широкому сенсі пропонується розуміти те, що робляться правильні, потрібні підприємству та зацікавленим особам речі, а під ефективністю – те, що удосконалюється, має бути зроблене найкращим чином. Наголошуючи на важливості і ефективності, і результативності автор підкреслює взаємозв'язок між ними та однакову важливість для функціонування та розвитку підприємства.

В межах третього наукового підходу управління результативністю описується як спосіб розвитку підприємства. Так, в науковому джерелі [6] управління результативністю тлумачиться як спосіб формування організаційної поведінки, орієнтованої на перспективу та покращення, що дозволяє використати всі можливості розвитку суб'єкта господарювання. Управління результативністю, на думку автора, дозволяє відійти від короткотермінових фінансових показників, що встановлюються на найближчу перспективу та демонструють незначні покращення. Воно має охоплювати всі можливості розвитку організації, комбінації її ресурсів задля найкращого виконання встановлених цілей. Встановлені цілі мають зіставлятися з досягнутими результатами, але останні не мають набагато перевищувати заплановане. В протилежному випадку підприємство «старіє».

Ще один науковий підхід ґрунтується на розумінні управління результативністю як керування вартістю підприємства, тобто фактично результативність ототожнюється з вартістю підприємства. З цих поглядів автори розглядають управління результативністю як послідовне управління вартістю організації відповідно до цілей та завдань зацікавлених осіб. Припускається, що формулюється загальна мета діяльності підприємства, яка об'єднує мету задоволення потреб суспільства в продукції та мету власників з покращення їх добробуту. Відповідно до визначення сутності поняття критеріями результативності призначаються індикатори вартості, зокрема показника економічної доданої вартості або його декомпозиції на показники скоригованого чистого прибутку та середньозваженої вартості капіталу, застосованого для отримання прибутку.

Схожої позиції додержується автор [35, с.186-187], що описує управління результативністю як процес перетворення планів суб'єкта господарювання на дії та результати (досягнення поставлених цілей). Управління результативністю припускає формування стратегії шляхом трансформування її в систему підпорядкованих цілей на всіх рівнях управління. Автором також підкреслюється потреба вимірності цілей, тобто наявності системи показників, що репрезентують стан досягнення цільових орієнтирів. Не менш важливим зазначається залучення персоналу до процесу реалізації цілей, отже актуальною є потреба його інформування, роз'яснень тощо. Значущість правильного відбиття досягнутих показників підкреслюється потребою цих даних для прийняття ефективних управлінських рішень. Моніторинг та контроль досягнутих показників результативності дозволяє найбільш повно оцінити стан організації.

Зведемо розглянуті нами тлумачення сутності управління результативністю до аналітичної таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Авторські підходи до сутності поняття управління результативністю підприємства

Підхід до визначення управління результативністю	Автор	Визначення
<i>Управління результативністю як керування здібністю досягати чітко визначених цілей / результатів</i>	Пашенко О.П., Куліш Н.В. [29]	Управління результативністю є керуванням спроможністю суб'єкта господарювання реалізовувати намічені цілі, у т.ч. забезпечити відповідність всіх управлінських рішень критеріям зовнішнього середовища
	Кокінз Г. [17]	Управління результативністю є способом перетворення планів на результати
	Трут О.О.[36]	Управління результативністю є управлінням реалізацією стратегії підприємства, що по суті є концепцією,

		яка має в основі різні методології покращення бізнесу та технології
	Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю. Мажаренко К.П., Велькін Б.О. [33]	Управління результативністю - це комплекс дій з керування досягненням стратегічної мети
	Складанівська О. [35]	Управління результативністю - це процес перетворення планів суб'єкта господарювання на дії та результати (досягнення поставлених цілей)
<i>Управління результативністю як здатність створювати умови для розвитку</i>	Воронько- Невіднича Т.В., Гаращенко В.О., Титаренко К.О. [4]	Управління результативністю є здатність системи управління створювати умови для поступового розвитку економічної ефективності, а також досягнення цілей, що залежить від досягнутих результатів за певний проміжок часу
	Бусленко Б. В. [2]	Управління результативністю - це складний процес із створення та оцінки перспективних можливостей для розвитку організації та досягнення встановлених цілей
<i>Управління результативністю як спосіб розвитку підприємства</i>	Глинська А. Є. [6]	Управління результативністю - це спосіб формування організаційної поведінки, орієнтованої на перспективу та покращення, що дозволяє використати всі можливості розвитку суб'єкта господарювання
<i>Управління результативністю як керування вартістю підприємства</i>	Гордієнко Н.І., Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю. [7]	Управління результативністю - це послідовне управління вартістю організації відповідно до цілей та завдань зацікавлених осіб

На підставі проведеного огляду визначень управління результативністю вважаємо за доцільне поділяти погляди науковців в межах першого наукового підходу та розуміти під ним управління здатністю підприємства реалізовувати встановлені цілі. На наш погляд, у визначенні підкреслюються керівні дії щодо цілеспрямованого розвитку організації, а також потреба покращення його поточного стану в такий спосіб.

1.2. Процес управління результативністю: склад основних етапів

Крім розуміння сутності поняття управління результативністю, науковці зазначають потребу визначення основних етапів (операцій) процесу управління нею. В різних наукових дослідженнях склад операцій безумовно відрізняється, що вказує на необхідність його розгляду.

Так, в науковому джерелі [36, с.77] пропонується відокремлювати наступні етапи управління результативністю:

- встановлення цілей розвитку;
- розробка ініціатив;
- координація планів та ініціатив;
- встановлення завдань поєднання цілей та показників.

Так, на першому етапі мають встановлюватися цілі розвитку на довгострокову перспективу, основними характеристиками яких має бути досяжність та можливість кількісного оцінювання. Вирішаюча роль при встановленні цілей належить саме топ-менеджменту. Для формування системи цілей та показників для їх виміру пропонується використовувати Збалансовану систему показників. На етапі розробки ініціатив оцінюються потрібні інвестиції та плани заходів, а також потрібні для їх реалізації заходи. Координація планів та ініціатив потрібна для забезпечення взаємодії структурних підрозділів між собою на шляху реалізації загальноорганізаційних цілей. Для поєднання довгострокових та короткострокових показників результативності автором пропонується окремий етап, для того щоб ліквідувати проблему «короткозорості» встановлених індикаторів.

Забезпечити ефективність процесу управління результативністю є можливим лише шляхом дотримання принципів об'єктивності, доступності, тощо. Загалом процедура оцінювання результативності, розглянута у джерелі [30] описана для оцінювання результативності окремих робітників підприємства, проте даним процесам притаманна деяка схожість. Відповідно даний процес описується етапами:

- встановлення стандартів результативності;

- формування політики оцінювання результативності;
- встановлення відповідальних за оцінювання результативності;
- обговорення результатів оцінювання;
- прийняття рішення на підставі оцінювання результативності.

В стандартах результативності прописуються «ідеальні» значення показників, окремі їх характеристики та способи їх оцінювання. Також встановлюються критерії, за якими буде в подальшому проводитися оцінка. В політиці оцінювання має бути прописана сама процедура оцінювання, окрема:

- відповідальна особа;
- частота проведення оцінювання;
- термін проведення оцінювання.

Відповідальні за проведення оцінювання результативності мають бути навчені процедурі, мають вміти збирати дані про продуктивність діяльності тощо. Отримана оцінка є відкритою для обговорення в колективі, а на її результатах ґрунтується прийняття управлінських рішень. Бажано проводити оцінювання на підставі ретроспективних оцінок, аналізу причин досягнення (або недовсягнення) певного рівня результативності. Всі результати мають зіставлятися з цільовими показниками, раніше узгодженими з керівництвом. Виявлені під час аналізу відхилення показників результативності мають коригуватися з урахуванням змін зовнішнього середовища, тобто факторів, що не підконтрольні фахівцям.

В науковому джерелі [20, с.93] докладно описано процес управління результативністю логістичного підприємства. В підґрунтя процесу покладено всесвітньо відому концепцію збалансованої системи показників Нортон / Каплана. Зокрема в аналізованому процесі відокремлені етапи:

- формування індикаторів результативності;
- перевірка та оцінювання індикаторів результативності;
- оцінка якості бізнес-процесів підприємства;

- формування заходів щодо підвищення результативності діяльності підприємства;
- контроль заходів та вимірювання їх результатів.

Формування індикаторів результативності авторами пропонується проводити в межах проекції збалансованої системи показників, зокрема : клієнти, бізнес-процеси, фінанси та персонал. Їх змістовна сутність, а також те, наскільки вони відбивають реально досяжні результати підприємства має бути з'ясована на наступному етапі. Для забезпечення досяжності встановлених результатів запропоновано відокремити бізнес-процеси організації та оцінити їх якість їх перебігу. Для націлення організації на виконання запланованих показників та усунення встановлених недоліків пропонується всебічне залучення її персоналу. Своєчасний контроль проведених заходів із забезпечення результативності дозволити отримати довготривалий успіх на ринку.

Взяти за основу збалансовану систему показників та саме на її підставі реалізовувати управління результативністю пропонується в науковому джерелі [37]. Так, автор зазначає, що цілі та показники є основою стратегії компанії. Власне побудова процесу управління результативністю описується в кілька операцій:

- визначити цільові показники та сформувані стратегію для їх досягнення;
- довести всі заплановані результати до відома співробітників;
- узгодити встановлені показники між собою, у т.ч. показники різних рівнів управління;
- узгодити показники бюджетів та довгострокових планів;
- систематизувати стратегічні ініціативи;
- моніторити та контролювати отримані результати;
- створити зворотний зв'язок з зацікавленими особами для внесення коректив в процес управління.

Важливим є той факт, що кожна організація має свій набір показників результативності, а також власний підхід до реалізації змін, тобто єдиного підходу та набору показників не існує. Успішність реалізації запланованих показників результативності залежатиме від рівня обґрунтованості та детальності планових розробок, а також визначається компетентністю менеджерів, що приймали участь в формуванні системи показників.

Система показників результативності має бути сформульована на підставі виконання ряду принципів [16], зокрема:

- взаємозв'язку критерію та конкретних показників діяльності підприємства;
- відображення та однакової важливості результативності всіх ланок господарської діяльності підприємства;
- виконання стимулюючої функції найбільш важливими показниками результативності.

Реалізація першого принципу підвищить всебічний характер та охоплення різних сторін діяльності підприємства, другого – забезпечить збалансований характер використаних показників результативності. Відповідно третій принцип дозволить залучити персонал та підвищити його вмотивованість до реалізації досягнення встановлених показників результативності, а також виявлення та використання резервів підвищення результативності.

Управління результативністю діяльності суб'єкта господарювання є багатоетапним процесом, що має чотири основні етапи, кожен з яких може складатися з ряду операцій. До таких етапів відносять [14, с.26]:

- управління стратегічними цілями;
- управління ресурсним забезпеченням;
- управління взаємодією з зовнішнім середовищем;
- оцінювання результативності.

Для реалізації першого етапу підприємству потрібно встановити стейкхолдерів та визначити їх значущість для підприємства, тобто проранжувати

їх за важливістю. Відповідно для кожного значущого стейкхолдера встановити коло його зацікавленості та основні показники оцінювання результативності (які стимули він отримав від підприємства). Даний процес має носити постійний характер для недопущення порушення економічно ефективних відносин, у т.ч. кризи у відношеннях із стейкхолдерами.

Реалізація першого етапу невідривно пов'язана з реалізацією другого етапу, зокрема цілі залишаються нездійсненими без своєчасного надходження та перерозподілу ресурсів на окремих етапах розвитку організації. Під кожен набір цілей має йти свій набір ресурсів в потрібній кількості. Керівництвом має бути проконтрольовано наявність та достатність ресурсів впродовж періоду досягнення цілей. Також має бути контролюваною якість ресурсів та її відповідність встановленим цілям в межах управління результативністю. Оскільки можливою є ситуація відсутності ресурсів, їх обмеженості, то керівництвом організації мають бути зважені всі ризики обмеження ресурсного забезпечення. В умовах зміни кон'юнктури на ринку ресурсів керівництво має бути обізнаним щодо основних змін, контролювати ефективність використання ресурсів. Якщо ресурсів недостатньо, то керівництвом має бути проведено корегування цілей або реалізовано усунення ресурсних обмежень (пошук нових постачальників ресурсів).

Потреба дослідження зовнішнього середовища, виявлення основних факторів його розвитку дозволяє приймати якісні стратегічні управлінські рішення. Важливо прогнозувати перспективний стан зовнішнього середовища, знати його основні параметри, оскільки вони впливають на настрої та побажання стейкхолдерів, їх очікування. Якщо очікування стейкхолдерів змінюються, це є ознакою потреби змін, тобто стимули мають відповідати новим запитам зацікавлених осіб.

Автори [21, с.157-158] описують процес управління результативністю як сукупність наступних етапів:

- встановлення цільових показників діяльності організації;
- виділення бізнес-процесів організації;

- встановлення ключових факторів успіху за бізнес-процесами;
- встановлення ключових показників в розрізі бізнес-процесів;
- перевірка бізнес-процесів задля виявлення проблем їх реалізації та невідповідностей;
- усунення невідповідностей.

Формування цільових показників діяльності може здійснюватися за допомогою збалансованої системи показників, концепції економічної доданої вартості тощо. Так, наприклад використання збалансованої системи показників дозволяє встановити в проекції «клієнти» цілі підвищення якості продукції, сервісу тощо. Забезпечити результативність в цій проекції можливо лише шляхом розвитку внутрішніх процесів, зокрема шляхом удосконалення технологічних процесів, оновлення асортименту продукції, підвищення якості продукції та надійності процесу її виробництва тощо. Результатами в ринковій проекції мають стати частка ринку, вартість підприємства тощо, що в свою чергу впливають на фінансові показники підприємства.

Встановлення за бізнес-процесами ключових факторів успіху потрібно для розуміння конкурентної позиції підприємства, запланованих результатів діяльності. Формування цільових показників діяльності за бізнес-процесами дозволяє спрямувати їх на досягнення загальноорганізаційних цілей та показників. Бізнес-процеси мають бути перевірені на наявність проблемних аспектів, невідповідностей. Для проведення цієї процедури пропонується використати цикл Демінга, який дозволить поступово усунути всі невідповідності.

В науковій роботі [37] пропонується взяти за основу руху управління результативністю цикл Демінга, зокрема (Plan, Do, Check, Act – PDCA-цикл). Відповідно до циклу потрібно встановлювати основні перспективні цілі стосовно розвитку та результатів. Тобто варто розробити бачення, місію, перспективи, стратегічні цілі, окремі локальні цільові показники. Розуміючи наявність взаємозв'язку між причиною та результатом потрібно реалізувати заплановані показники (систему показників). Часто складаються карти поточних та

оптимізованих бізнес-процесів, а також визначаються показники за ними. Далі проводиться перевірка: для дій з потрібною результативністю, менеджмент компанії повинен добре розуміти причинно-наслідкові зв'язки між керуючими впливами на організацію та результатами, що будуть отримані після такого впливу, тобто проводиться моніторинг виконання процесів. Якщо компанія діє з потрібною результативністю, то все добре, але якщо належна результативність не досягнута, то потрібно розробити систему заходів для її підвищення та реалізувати їх в повній мірі. Таким чином відбувається не просто контроль проблемних питань реалізації внутрішніх процесів, але їх адаптація та удосконалення.

Підсумовуючі розглянуті раніше етапи управління результативністю в інтерпретації різних авторів, зобразимо їх послідовність на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Процес управління результативністю: основні етапи

Сформований в такий спосіб процес управління результативності дозволяє усувати проблемні аспекти в діяльності організації (її продуктів, бізнес-процесів тощо), а також встановлювати та отримувати результати кожного разу на новому рівні.

1.3. Оцінювання результативності: основні методики та показники

Оцінювання результативності підприємства, основні методи та показники на сьогодні є науковим питанням, що комплексно досліджується вітчизняними та закордонними науковцями. Проте єдиного підходу серед різноманіття викладених в науковій літературі так і нема.

Лева частина наукових джерел пропонує оцінювати результативність за показниками [27, с.54-55; 24, с. 75-78]:

- доходів від реалізації;
- витрат;
- співвідношення доходів від реалізації та витрат, тобто фінансового результату та рентабельності.

Разом з тим, автори зазначають, що не слід концентруватися лише на фінансових показниках для оцінювання результативності. Зокрема, в [27] пропонується показники результативності поділяти на показники фінансових результатів та показники якості їх виконання. Мається на увазі, що підприємством не просто оцінюються доходи, витрати, прибуток, відсоток виконання кошторису, доходи на 1 грн. витрат, але й позитивна динаміка їх виконання, що оформлюється в окрему групу показників якості при оцінці результативності. Крім того, в цьому ж науковому джерелі пропонується робити наголос на показниках продукту та ефективності, а також вказується на доцільність використання методичних заснов для оцінювання результативності таких концепцій як [27, с.55]:

- Збалансована система показників;
- Універсальна система показників К. Х'юберта (TPS);
- Модель Tableau de Bord (бортове табло);

— «Піраміда ефективності» (модель К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кроса).

На думку автора корисність цих моделей в тому, що оцінюється не лише фінансова складова. Фінансові показники розглядаються у причинно-наслідковому взаємозв'язку з нефінансовими показниками, що висвітлює діяльність як підприємства так і його підрозділів.

На доцільності використання збалансованої системи показників як концепції в основі оцінювання результативності наголошує і колектив авторів [24, с.74], що пропонує для оцінки використовувати:

- показники рентабельності різних видів, коефіцієнт стабільності економічного зростання, реальної вартості майна індикатор банкрутства (в проекції «фінанси»);
- показники рентабельності продажу, витрат на збут (в проекції «клієнти»);
- показники рентабельності операційних витрат, оборотність коштів у розрахунках, рентабельність адміністративних витрат (в проекції «внутрішні процеси»);
- показники рентабельності персоналу, продуктивності праці, витрат на оплату праці (в проекції «оновлення та навчання»).

Як можна побачити, навіть в «нефінансових проекціях» автори пропонують використовувати фінансові показники, що на нашу думку, невірно відбиває сутність концепції збалансованої системи показників.

Власні чотири групи показників результативності пропонується в науковому джерелі [26]. Так, слід розглянути проекції та їх показники:

- проекція «фінансових результатів» - характеризується показниками доходів, витрат, прибутку та відсотку виконання кошторису;
- проекція «продукту» описується показниками обсягів реалізації, залучених грошових коштів;
- проекція «ефективності» характеризується показниками співвідношення доходів та витрат.

Показники загальногосподарського характеру пропонується використовувати для оцінювання результативності в науковому джерелі [18], зокрема: відсоток виконання планових показників загальногосподарського рівня. Зокрема такими показниками може бути чистий прибуток, валовий прибуток, дохід тощо. Оцінювальні показники визначаються для підприємства в цілому та його підрозділів.

В науковому джерелі надається кілька підходів до оцінювання результативності (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Підходи до оцінювання результативності (складено автором за [34, с.137])

Автори описують, що з перелічених підходів не варто обирати ідеальний, оскільки кожен з них має свої недоліки, зокрема висвітлює лише один аспект діяльності підприємства (на якому підхід і сконцентований). Як результат, рішення, що приймаються на базі використання даних підходів оцінювання можуть привести до помилкових результатів та висновків. Тобто варто використати комплексний підхід для оцінювання, що висвітлює різні аспекти діяльності підприємства.

Для того, щоб оцінювання результативності відбивало реальне положення речей, воно має бути: дієвим, економічним, якісним, інноваційним, своєчасним, прибутковим, із залученням кваліфікованої праці. Дієвість означає, що операційна система здатна досягати встановлених цілей, економічність припускає оптимальне використання ресурсів для досягнення встановлених цілей. Якість за фактом означає відповідність очікуванням клієнтів, а інноваційність – спроможність реалізовувати новації різного характеру з повним використанням наукового потенціалу суб'єкту господарювання. Для забезпечення своєчасності оцінювання результативності встановлені цілі мають бути реалізовані за мінімальний період часу, для забезпечення прибутковості – всі встановлені цілі мають приносити позитивний фінансовий результат. Забезпечення результативності із залученням кваліфікованої праці означає, що певні цілі та показники мають бути орієнтовані на задоволення потреб та очікувань працівників підприємства.

Також авторами ретельно описується процес оцінювання результативності, зокрема [34]:

- встановлення цілей та критеріїв оцінювання,
- визначення відповідності викладеним вище принципам оцінювання,
- встановлення показників результативності та критеріальних значень для них;
- встановлення загального показника результативності;
- проведення оцінювання результативності;
- обробка результатів оцінювання та підготовка висновків.

На встановленні показників прибутковості (чистого прибутку, приросту прибутку, валового прибутку тощо) для оцінювання результативності наголошується в науковому джерелі [22, с. 54]. Крім даного показника також пропонується використовувати:

- зміни витрат підприємства;
- збільшення доходів через зростання виробництва;
- рівень використання виробничої бази підприємства.

Останній показник, за думкою авторів, є комплексним. Зокрема він характеризується фондоддачею (використовується для аналізу результатів роботи як правило за рік); відсотком завантаженості виробничих потужностей (підприємство може розширювати потужності, що надасть можливість збільшити пропускну здатність, знизити ціну та залучити нових клієнтів).

Наголошують на потребі розрахунку інтегрального показника автори [23, с.75]. Він за думкою науковців, має об'єднати аналітичний масив даних, що дозволить швидко знаходити відхилення та усувати їх. Проте розрахунку інтегрального показника має передувати визначення комплексної системи показників для більш ґрунтовного дослідження результативності. Сам процес оцінювання результативності має відбуватися в кілька етапів:

- підготовка інформації та виявлення об'єкту оцінювання;
- вибір принципів та критеріїв оцінювання;
- розрахунок показників, аналітична обробка результатів та формування висновків.

Ґрунтовною є пропозиція авторів [25, с.242-243] щодо оцінювання результативності підприємства за проєкціями: виробництво, менеджмент, фінанси та економіка, маркетинг та соціальний аспект.

Так, в проєкції виробництва пропонується встановлювати показники вартості продукції, коефіцієнту зносу основних засобів, фондоддачі, коефіцієнту доходності виробничих витрат.

Останній коефіцієнт визначається за формулою:

$$K_d = \frac{ДР}{ВС} (1.1)$$

де ДР – дохід від реалізації, тис. грн.;

ВС – виробнича собівартість, тис. грн.

В проекції менеджменту рекомендується встановлювати продуктивність праці, окупність адміністративних витрат, дохід на одного працівника, коефіцієнт успішності змін.

Коефіцієнт успішності змін визначається:

$$K_y = \frac{ДР}{Ч_y} (1.2)$$

де ДР – дохід від реалізації, тис. грн.;

Ч_y – чисельність управлінського персоналу, осіб.

В проекції фінансів та економіки автори рекомендують визначати рентабельність діяльності, коефіцієнт автономії, загальної ліквідності, фінансової стійкості, оборотності кредиторської заборгованості.

В проекції маркетингу науковці пропонують встановлювати такі показники результативності як темп зростання обсягів реалізації продукції, окупність витрат на збут, продуктивність збутової діяльності, рентабельність продажів. При цьому окупність витрат на збут визначається:

$$O_{зв} = \frac{ДР}{ВЗ} (1.3)$$

де ДР – дохід від реалізації, тис. грн.;

ВЗ – витрати на збут, тис. грн.

Продуктивність збутової діяльності встановлюється за формулою:

$$П_з = \frac{П}{ВЗ} (1.4)$$

де П – прибуток, тис. грн.

ВЗ – витрати на збут, тис. грн.

В соціальному аспекті пропонується розраховувати частку відрахувань на соціальні заходи, середньомісячну зарплату, частку витрат на оплату праці в собівартості продукції, коефіцієнт плинності кадрів, рівень соціальної відповідальності, рівень та якість життя персоналу.

Останні два показника пропонується визначати за результатами анкетування респондентів та як відношення кількості респондентів, що признали наявність даного фактору, до загальної кількості опитаних. Їх величина коливається в межах від 0 до 1. Відповідно чим більше значення коефіцієнту, тим краще.

Результуюче оцінювання за означеними вище проєкціями науковці пропонують визначати у вигляді коефіцієнту, що визначається як середньозважений за проєкціями.

За результатами оцінювання розроблюються заходи, що впливають на результативність окремої складової та підприємства в цілому. Також цікавою є думка авторів, що за результатами оцінювання результативності підприємство може бути віднесено до одної з стадій розвитку підприємства: зародження, зростання, стабільності та спаду. Разом з тим, чіткі критерії віднесення підприємства до певної стадії розвитку не встановлено.

Проаналізував основні методики оцінювання результативності та їх показники, можна їх умовно поділити на дві групи. Перша група методик пов'язує результативність підприємства лише з позитивною зміною його фінансового стану, що описується показниками ліквідності та платоспроможності. Друга група методик наголошує, що підприємство має бути результативним в різних функціональних сферах діяльності: виробництві, фінансах, маркетингу тощо. Відповідно оцінювання результативності відбувається в кожній проєкції (функціональній сфері) окремо, на базі яких визначається загальний коефіцієнт результативності.

Вивчення даного показника в динаміці та його ретроспективний аналіз дозволять встановити, яким чином змінюється результативність показника в динаміці.

Висновки до розділу.

На підставі огляду визначень управління результативністю вважаємо за доцільне поділяти погляди науковців в межах наукового підходу до управління результативністю як керування здібністю досягати чітко визначених цілей /

результатів. Пропонуємо розуміти під управлінням результативністю управління здатністю підприємства реалізовувати встановлені цілі. На наш погляд, у визначенні підкреслюються керівні дії щодо цілеспрямованого розвитку організації, а також потреба покращення його поточного стану в такий спосіб.

Підсумовуючі розглянуті етапи управління результативністю в інтерпретації різних авторів, визначимо їх послідовність наступним чином: встановлення цілей розвитку / індикаторів результативності; формування політики оцінювання результативності; узгодження показників бюджетів та довгострокових планів, показників бізнес-процесів, підрозділів, продуктів тощо; усунення невідповідностей бізнес-процесів, підрозділів, продуктів тощо; оцінювання результативності; коригування цілей розвитку / індикаторів результативності (за потреби) або встановлення їх на новому рівні. Сформований в такий спосіб процес управління результативності дозволяє усувати проблемні аспекти в діяльності організації (її продуктів, бізнес-процесів тощо), а також встановлювати та отримувати результати кожного разу на новому рівні.

Дослідив основні методики оцінювання результативності та їх показники, можна їх умовно поділити на дві групи. Перша група пов'язує результативність підприємства лише з позитивною зміною його фінансового стану, що описується показниками ліквідності та платоспроможності. Друга група наголошує, що підприємство має бути результативним в різних функціональних сферах діяльності та оцінювання результативності відбувається в кожній проекції окремо.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ З УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «САДКО»

2.1. Аналіз ринку торговельних послуг України

Для дослідження зовнішнього середовища нами обрано метод PEST аналізу, який дозволяє встановити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємств ринку.

Перш за все, проаналізуємо вплив політичних факторів в розрізі:

- військова агресія;
- корупційні ризики;
- державна підтримка бізнесу;
- контроль та обмеження діяльності підприємств торгівлі з боку держави;
- податкове навантаження на торговельні підприємства.

Військова агресія росії проти України негативним чином вплинула на діяльність вітчизняних підприємств. Торговельні підприємства в зоні активних бойових дій та на окупованих територіях зачинилися. В тилкових регіонах через обстріли також позакривалися магазини, частина з них була перевезена на захід України в межах релокації, обсяги продажу скоротилися (рис. 2.1).

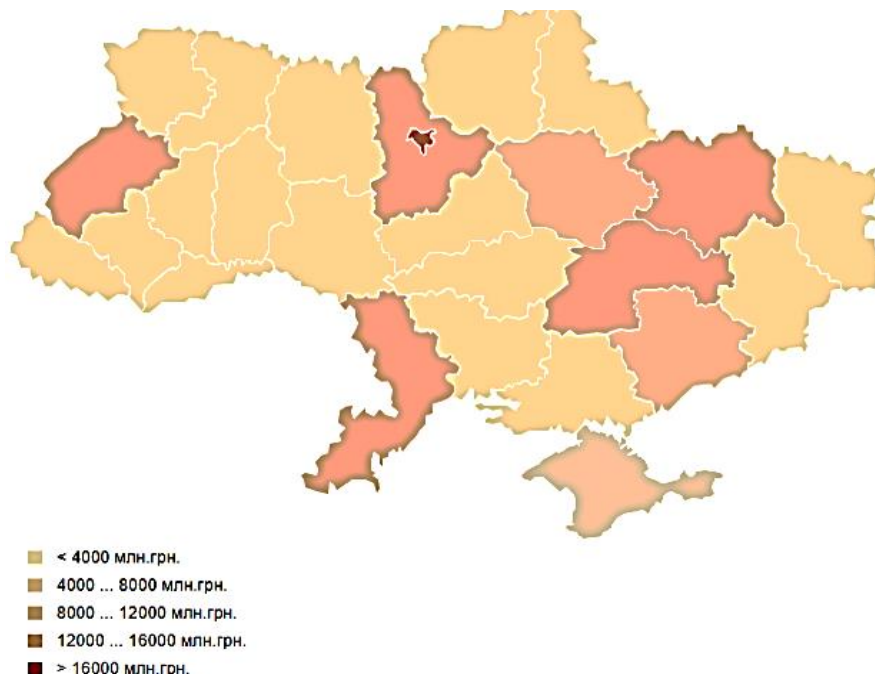


Рис. 2.1. Роздрібний товарообіг по регіонах України за 2022 рік

Зниження платоспроможності населення на фоні військової агресії, руйнування логістичних шляхів, атаки на склади призвело до закриття великої кількості об'єктів торгівлі (рис. 2.2).

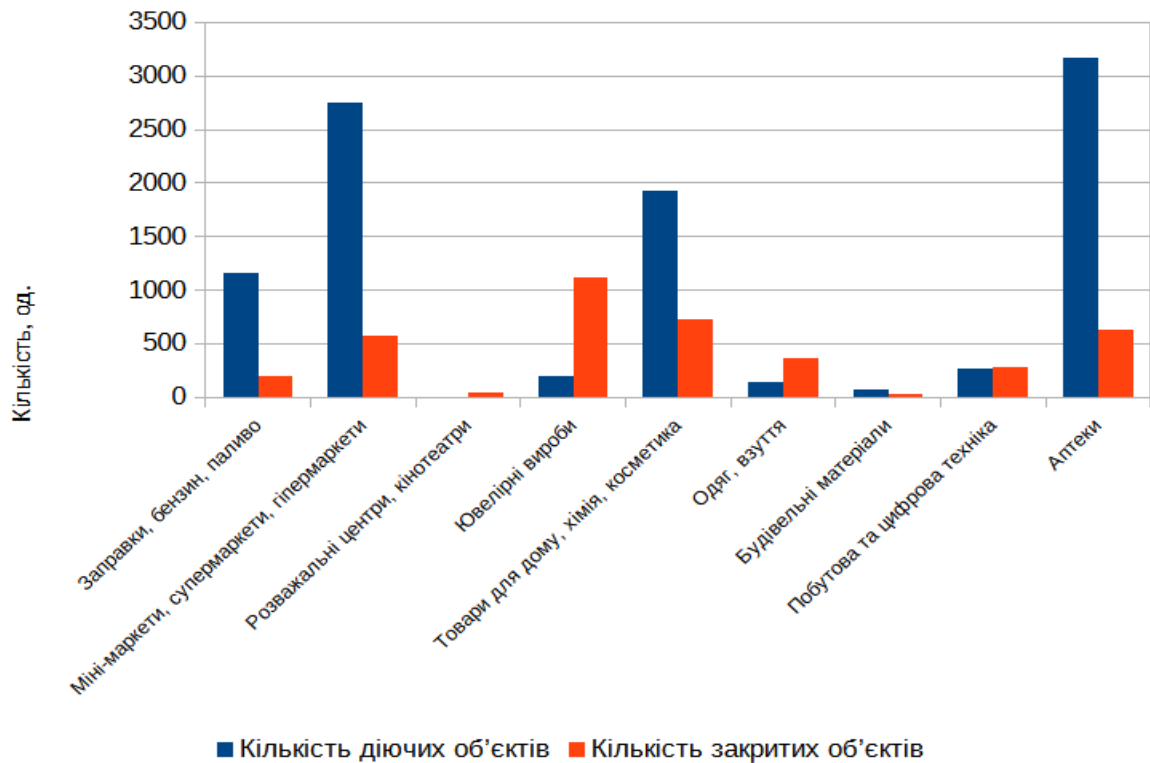


Рис. 2.2. Кількість діючих та закритих торговельних об'єктів

Кількість торговельних об'єктів скоротилася на третину, за деякими категоріями – вполовину та більше (ювелірні вироби, одяг, взуття, побутова техніка). Непрямі збитки торгівлі склали більше 30% від пошкодженого майна (рис. 2.3).

Непрямі збитки за типами майна, \$ млрд



Рис. 2.3. Структура непрямих збитків за типами майна, % [11]

Динаміку корупційних ризиків краще визначити за допомогою динаміки індексу сприйняття корупції, який щорічно визначається Transparency International Ukraine (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні [9]

Підвищення позиції України в антикорупційному рейтингу попри військові дії пов'язують з тим, що більшість публічних закупівель, що здійснюється за рахунок бюджетних коштів, проводяться через систему тендерів у Prozorro.

Державна підтримка бізнесу полягає в організації кількох програм. Так, уряд розширив грантові програми підтримки бізнесу. На кінець грудня 2023 р. за півтора року існування програми «Власна справа» було видано більше 13 тис. грантів переможцям для відкриття власної справи або масштабування підприємств, які вже діють. Це дозволило створити більше 20 тис. робочих місць. Дію грантових програм продовжено і на 2024 р.

Продовжено дію Програми державної підтримки «Доступні кредити 5-7-9%», що дасть змогу й надалі забезпечувати малому й середньому бізнесові України доступ до пільгового кредитування. Також Міністерством економіки України запущено програму «Доступний факторинг», за допомогою якої малий та середній бізнес зможе поповнити обіговий капітал та отримати додаткові можливості для розвитку на максимальний строк користування факторинговим фінансуванням – 360 днів [12].

Разом з тим, слід зазначити, що не всі підприємці мають можливість скористатися державною програмою.

Контроль та обмеження діяльності підприємств торгівлі з боку держави на даний момент часу представлені комендантською годиною (не працюють цілодобові магазини), а в ковідний період також стосувалися обмежень щодо кількості відвідувачів.

Власне в період ковіду змогли вижити лише ті підприємства, що змогли організувати онлайн-торгівлю (або мали її раніше). Інтернет-магазини запустили «АТБ», «Сільпо», «Фора». Офлайн магазини в той час втрачали прибуток через карантинні обмеження. Так, лише торговельно-розважальні центри в перші два місяці карантину втратили біля 7 млрд. грн., а їх орендатори – більше 50 млрд. грн. В цей період практично не працювали ринки (рис. 2.5).

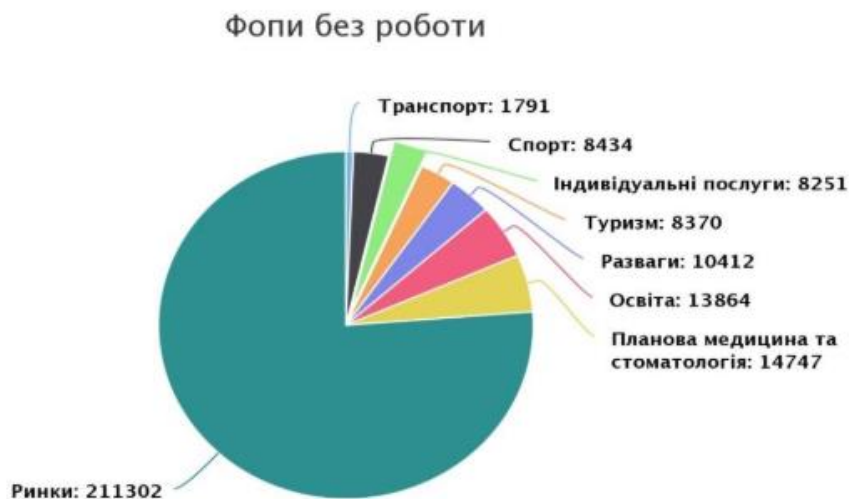


Рис. 2.5. Кількість ФОПів, що залишилася без роботи в перші два місяці карантину [5, с.42]

Податкове навантаження на торговельні підприємства, як і на інші підприємства є достатньо високим. Хоча у порівнянні з європейськими країнами ставки податків не є занадто великими (рис. 2.6). Разом з тим, на початку військових дій було відмінено податки для бізнесу, але таке пом'якшення протрималося лише кілька місяців. Як тільки стало зрозумілим, що війна матиме затяжний характер, податки були повернені.

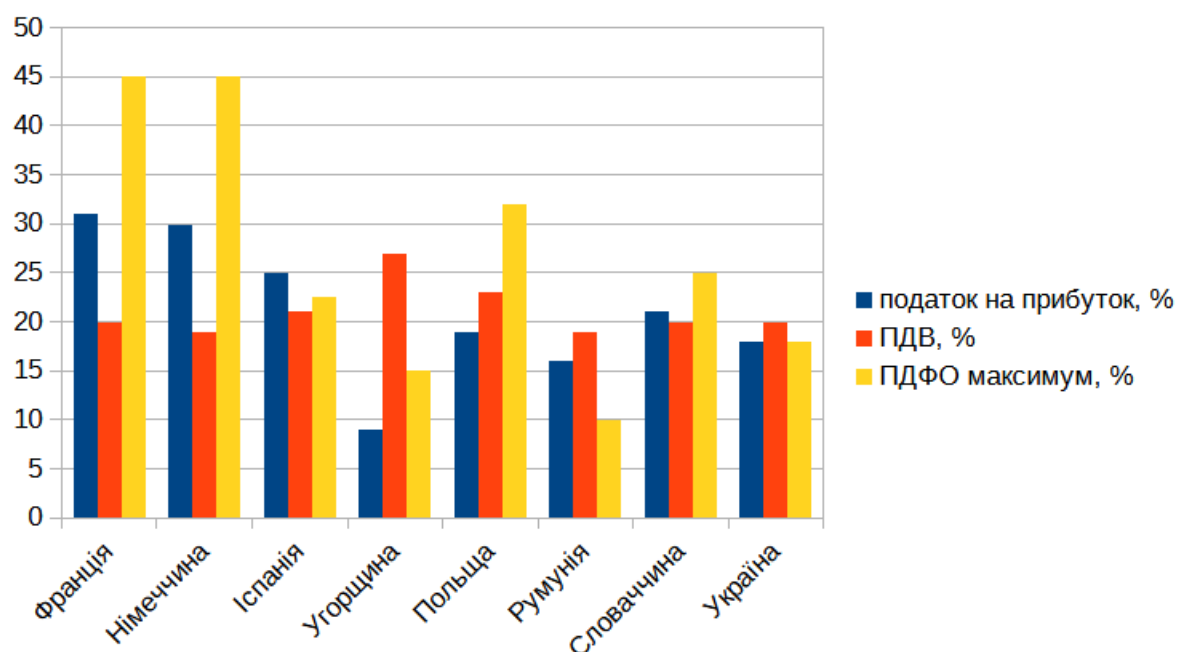


Рис. 2.6. Ставки на основні податки у країнах Європи, % [31]

Повернення податків в повному розмірі, незважаючи на складний стан підприємців, було пов'язане з тим, що податки з них є головним наповненням бюджету (рис. 2.7).

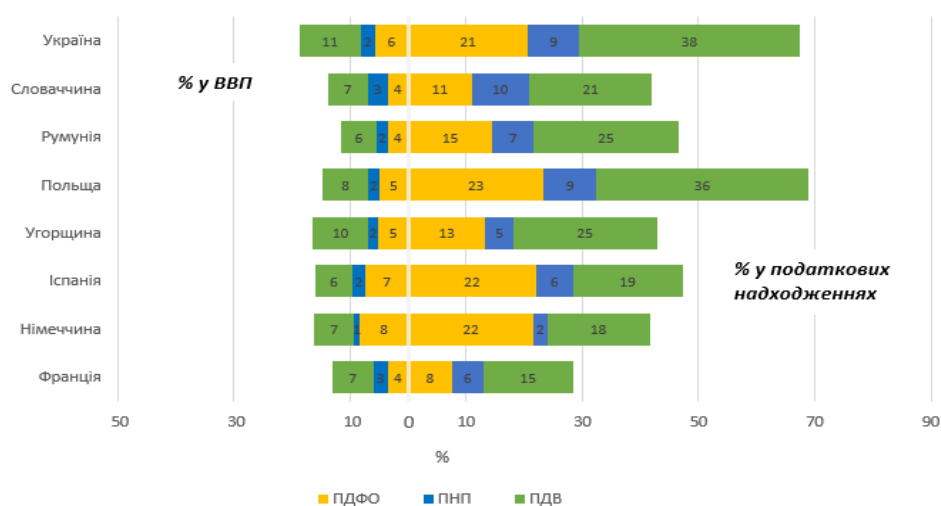


Рис. 2.7. Вага окремих податків у ВВП і в податкових надходженнях бюджету, % [31]

Отже, можна зробити висновок про значне податкове навантаження на діяльність підприємств, зокрема торговельних, а також про відсутність пільгових ставок для початківців бізнесу.

Розглянемо вплив економічних факторів на діяльність підприємств, зокрема:

- розвиток бізнес-середовища та конкуренція в торгівлі;
- динаміка споживчих цін;
- кредитування бізнесу;
- коливання валютних курсів;
- динаміка фінансових результатів підприємств торгівлі.

З початку активних військових дій можна відзначити спад обсягів продажу товарів. Таке скорочення пов'язане із загальним падінням доходів населення, отже товари «преміум-класу» витісняють дешевші аналоги. Більше купується вітчизняних товарів, а ніж імпортних. Відповідно закриваються й магазини (взуття, одяг тощо). Динаміка видів торгівельних мереж на ринку у 2023р., представлена на рис. 2.8.

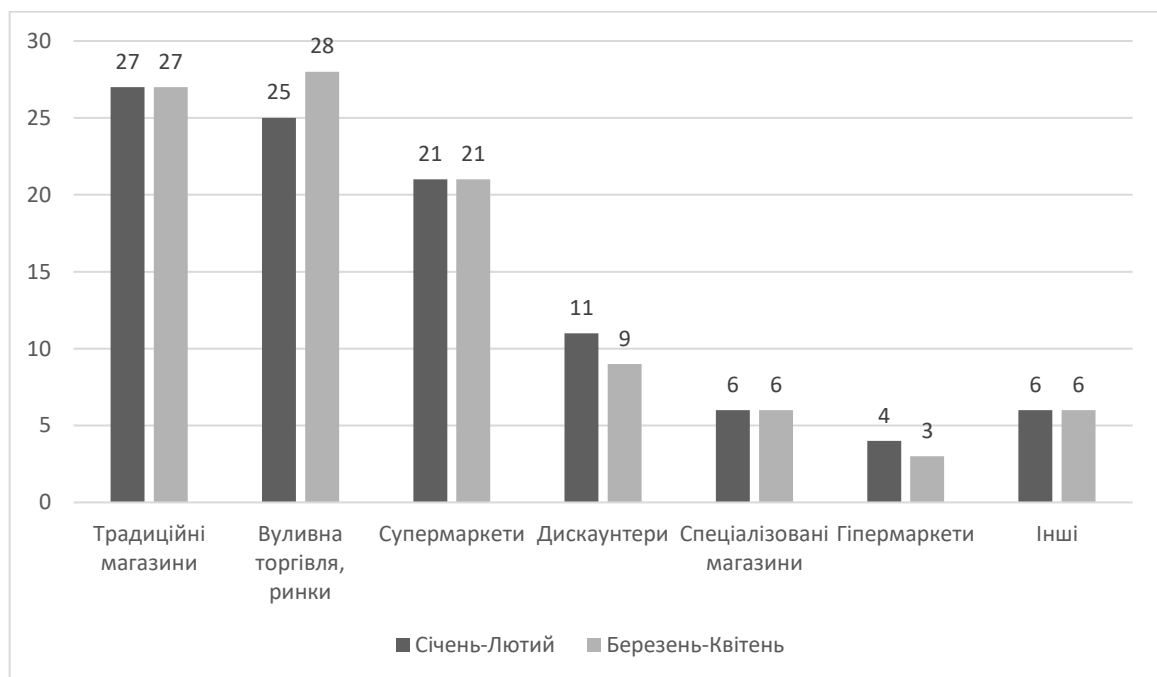


Рис.2.8. Динаміка видів торгівельних мереж на ринку у 2023р.

Загалом кількість підприємств торгівлі за 12 років скоротилася: для оптових підприємств – більше ніж на 35%, для роздрібних підприємств – більше ніж на 50% (рис. 2.9). Найбільше скорочення відбулося під час Ковід-19, а також після активізації військових дій.

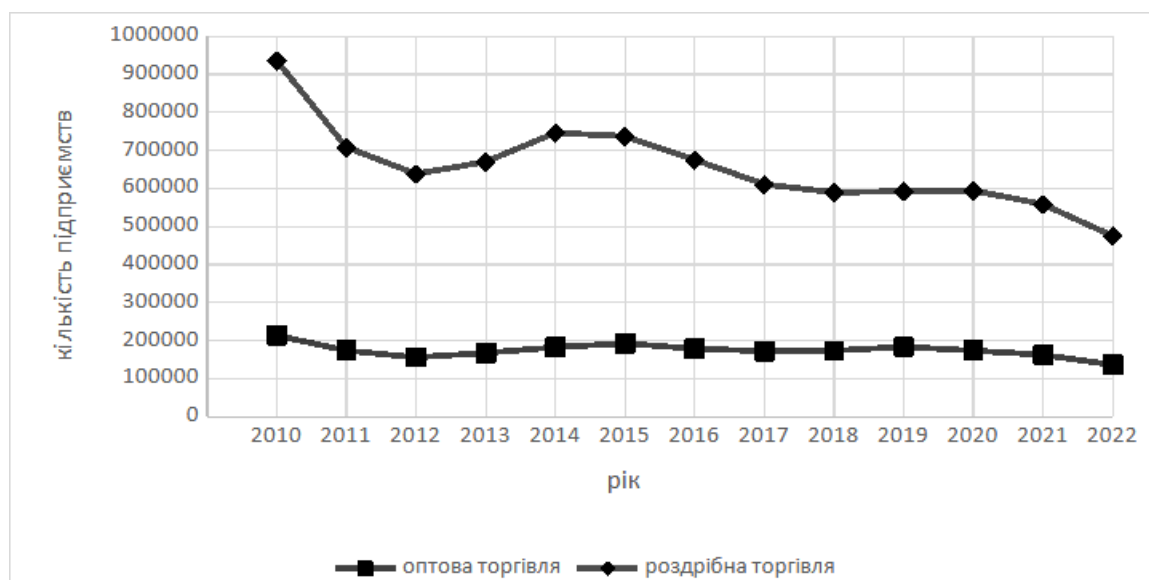


Рис. 2.9. Динаміка кількості магазинів опту та роздробу, од. [13]

Разом з тим, слід зазначити, що найбільші торговельні мережі нарощують обсяги виручки. До ритейлерів з найбільшою виручкою відноситься продуктові мережі ТОВ «Сільпо – Фуд» та ТОВ «АТБ Маркет», а також непродуктовий ТОВ «Епіцентр К» (рис. 2.10)

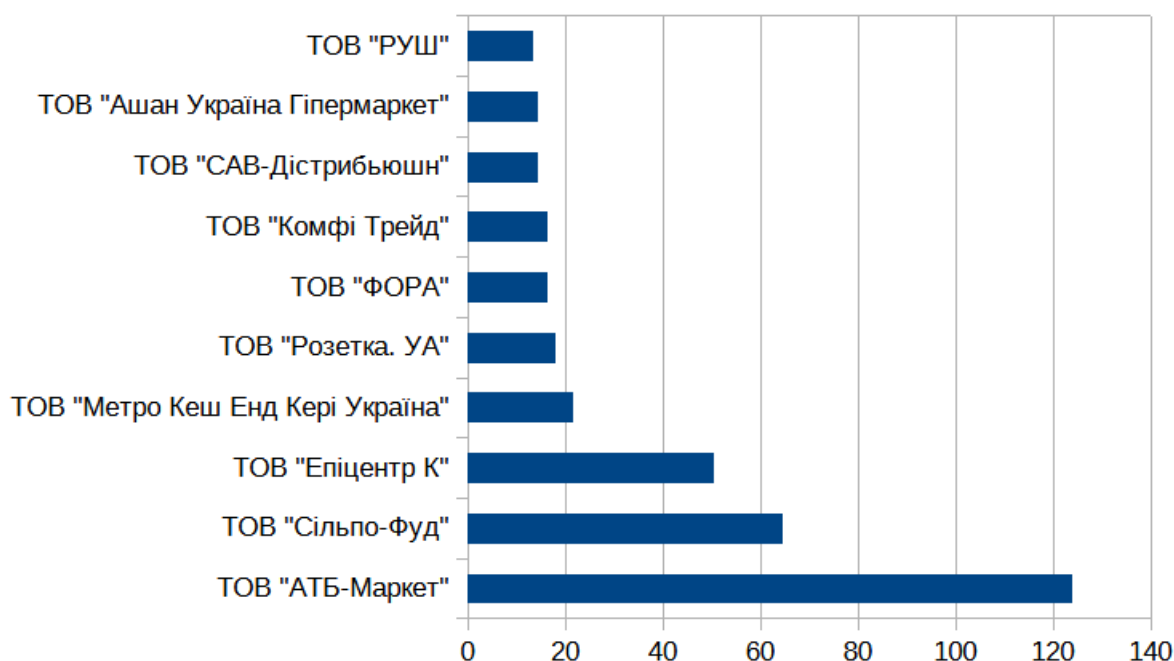


Рис. 2.10. Обсяг виручки найбільших ритейлерів України, млрд. грн. [3]

Проте, незважаючи на величезні обсяги отриманого доходу, не всі ритейлери були прибутковими (рис. 2.11).

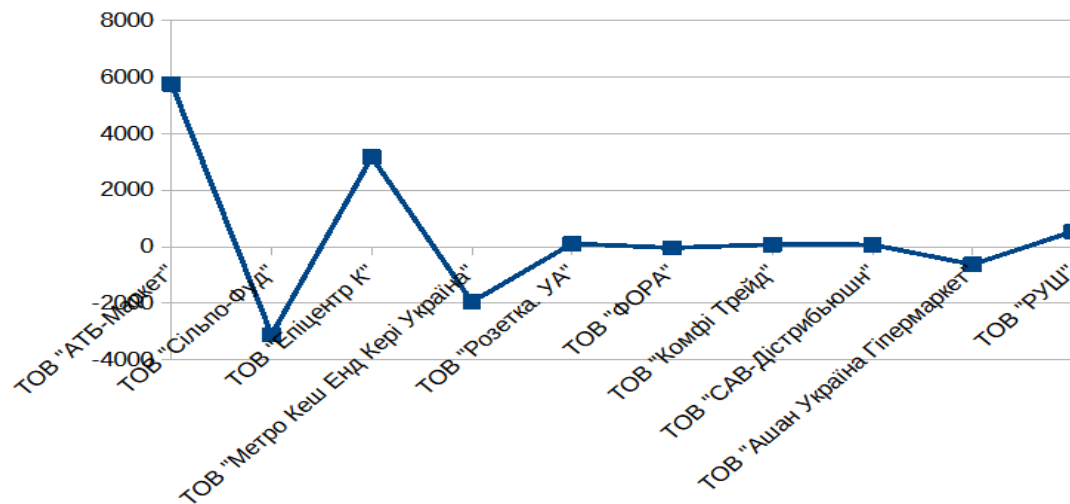


Рис. 2.11. Прибуток великих торговельних мереж, млн. грн. [3]

Так, можна сказати, що з початком активних військових дій збиток отримали великі торговельні мережі, зокрема ТОВ «Сільпо Фуд», ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», ТОВ «Ашан».

Скорочення прибутків торговельних мереж у тому числі пов'язані із зменшенням купівельної спроможності населення, що в свою чергу пов'язано із зростанням споживчих цін (рис. 2.12) та падінням заробітних плат покупців.

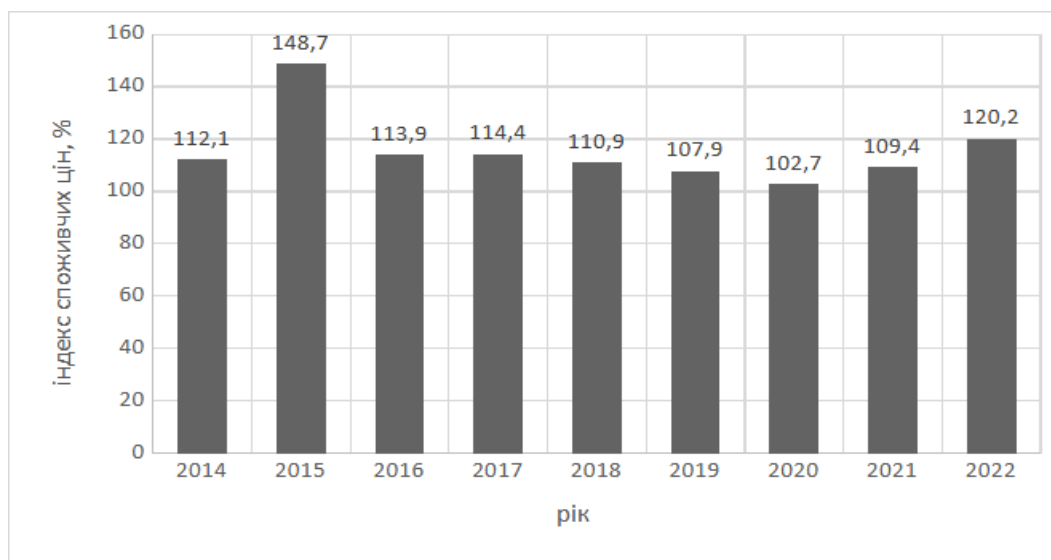


Рис. 2.12. Динаміка індексу споживчих цін, % [13]

Що стосується кредитування бізнесу, то кількість виданих кредитів за програмою державної підтримки «Доступні кредити 5-7-9%» щорічно зростає (рис. 2.13).

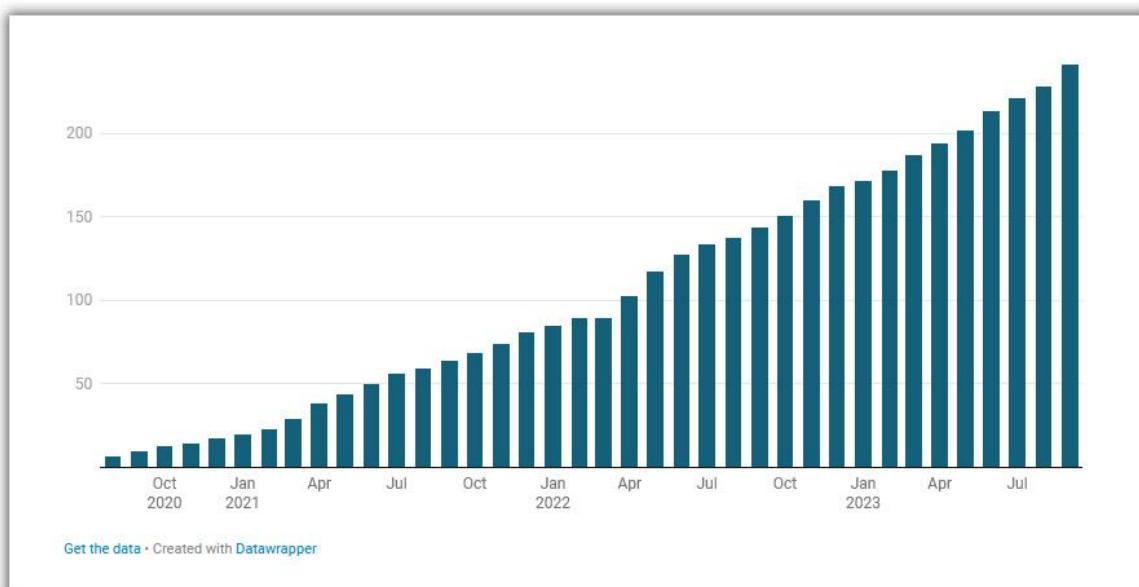


Рис. 2.13. Кумулятивна динаміка кредитування за Програмою 5-7-9, млрд грн. [8]

При цьому на сектор торгівлі припадає 26% усіх наданих кредитів «5-7-9%». Загалом торгівля займала доволі високу частку навіть до 2022р., коли в Програмі з'явилася додаткова можливість фінансувати великі торговельні мережі.

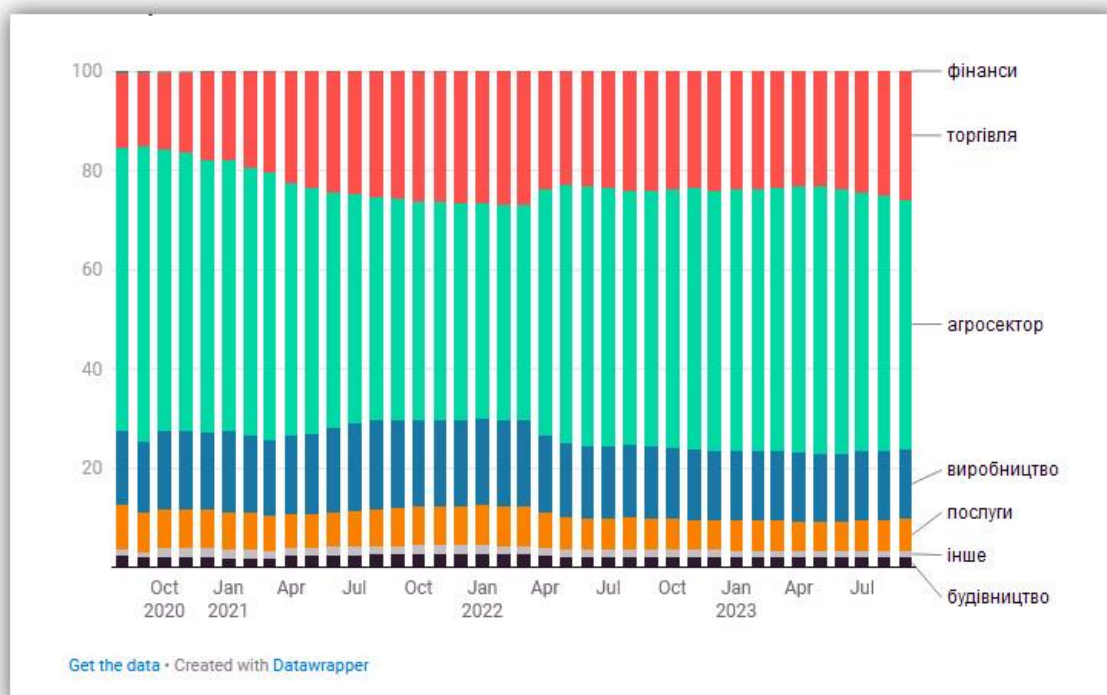


Рис. 2.14. Динаміка структури кумулятивного обсягу кредитів 5-7-9% у розрізі секторів, % [8]

Коливання валютних курсів в умовах військових дій та нестабільності надходження партнерської фінансової допомоги також негативно впливають на купівельну спроможність населення (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Динаміка офіційного курсу гривні до долара США та євро [10]

Вартість імпортованих товарів, так само, як і вітчизняних, у складі яких використовуються імпортовані компоненти, зростає.

Що стосується загальної динаміки прибутку підприємств торгівлі, то з початком активних військових дій вона стала суто негативною (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка чистого прибутку підприємств торгівлі [13]

Рік	Чистий прибуток	
	млн. грн.	темп росту, %
2016	3428,6	-
2017	4475,0	130,52
2018	6528,1	145,88
2019	7344,2	112,50
2020	3963,3	53,97
2021	13244,9	334,19
2022	11503,47	86,85

Далі потрібно проаналізувати вплив соціальних факторів, зокрема в розрізі наступних:

- чисельність населення;
- старіння населення;
- міграційні процеси в країні;
- зміна тенденцій споживання;

динаміка реальної заробітної плати.

Чисельність населення України поступово скорочується (рис. 2.16).

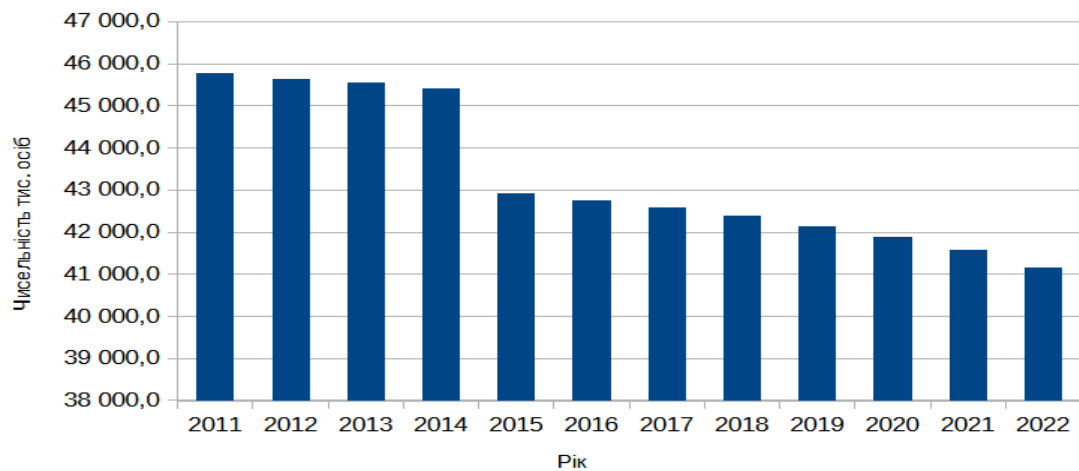


Рис. 2.16. Динаміка чисельності населення України, тис. осіб [13]

Зазначимо, із скороченням чисельності населення України зменшується і платоспроможний попит, що негативно впливає на розвиток ринку. Такий самий негативний вплив має тенденція старіння населення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності населення віком старше за 60 осіб, тис. осіб [13]

Рік	Чисельність населення віком старше за 60 років	Темп приросту абс., тис. осіб	Темп приросту відносний, %
2007	9 447,8	-	-
2008	9 382,8	-65	-0,69
2009	9 372,4	-10,40	-0,11
2010	9 471,4	99	1,06
2011	9 532,4	61	0,64
2012	9 618,0	85,60	0,90
2013	9 702,1	84,10	0,87
2014	9 753,3	51,20	0,53
2015	9 330,4	-422,9	-4,34
2016	9 417,2	86,80	0,93
2017	9 545,9	128,70	1,37
2018	9 679,8	133,9	1,40
2019	9 827,1	147,30	1,52
2020	9 978,2	151,1	1,54
2021	10 121,6	143,4	1,44
2022	10 152,4	30,80	0,30

Так, кількість населення віком від 60 років поступово зростає (приблизно до 1,5% щорічно).

Міграційні процеси в країні з лютого 2022 р. активізувалися і на сьогодні за кордоном перебуває щонайменше 5 млн. осіб (рис. 2.17).

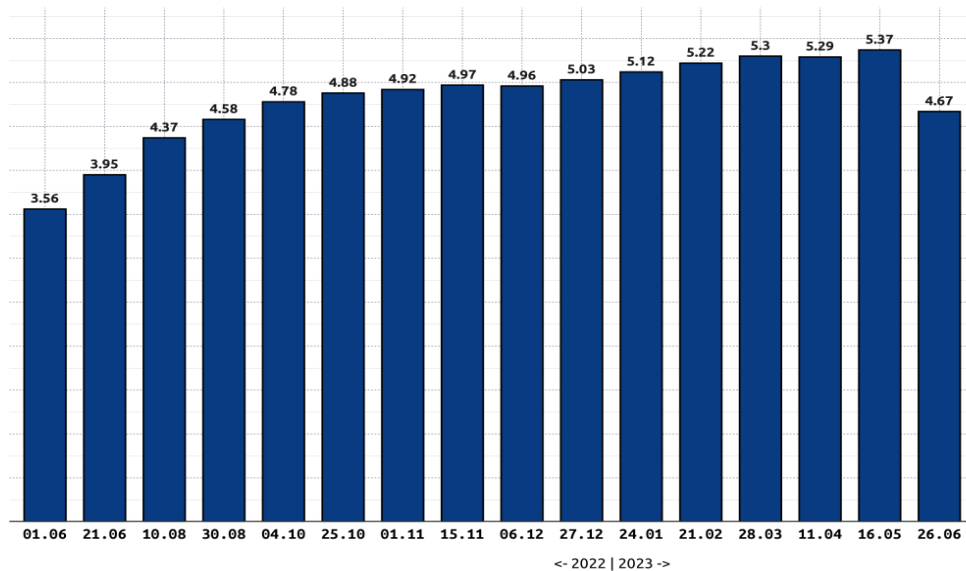


Рис. 2.17. Кількість українців в країнах Європи, млн. осіб. [15]

Зауважимо, що дана тенденція є вкрай негативною для країни, оскільки по-перше, скорочується споживання (люди витрачають гроші в інших країнах), а по-друге, оскільки більшість населення, що виїхало, є економічно активним, вітчизняні роботодавці втратили робочі руки та відчувають гостру потребу в них.

Що стосується зміни тенденції споживання, то на сьогодні переважна кількість покупців переключаються на придбання більш дешевих товарів, суттєво скорочуючи власні витрати. Найбільша частка витрат покупців припадає на продукти харчування (більше 45%). Неспоживчі сукупні витрати є другим за величиною напрямком витрат (8,7%), див. рис. 2.18.

Динаміка реальної заробітної плати за майже 2,5 роки бойових дій не була стабільною. Так, від початку війни, коли закрилося багато підприємств та багато з них були зруйновані, реальні зарплати суттєво впали, робітники частково залишилися без роботи або в неоплачуваних відпустках. Поступово почала запускатися економіка, з'явилися робочі місця, поступово стала зростати і реальна заробітна плата.



Рис. 2.18. Структура споживчих витрат, % [13]

Проте, темпи зростання реальної заробітної плати все одно відстають від росту цін (рис. 2.19).

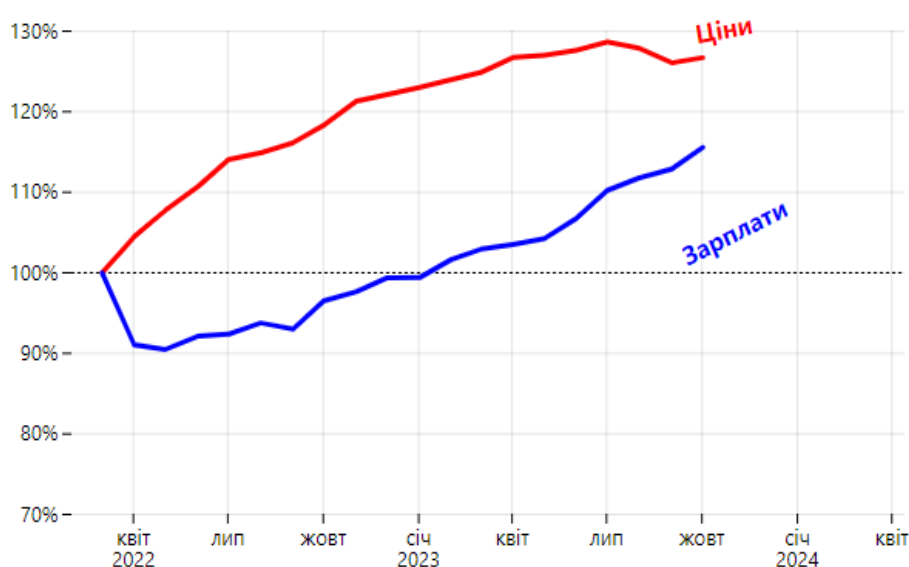


Рис. 2.19. Співвідношення динаміки реальної зарплати та ціни, % [32]

Розглянемо технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємств ринку:

- рівень автоматизації в торгівлі;
- розвиток технологічних нововведень в торгівлі;
- розвиток мобільного зв'язку в країні;
- динаміка інвестицій в розвиток підприємств торгівлі;
- ступінь використання нововведень в діяльності підприємств торгівлі.

Рівень автоматизації в торгівлі поступово зростає (рис. 2.20).

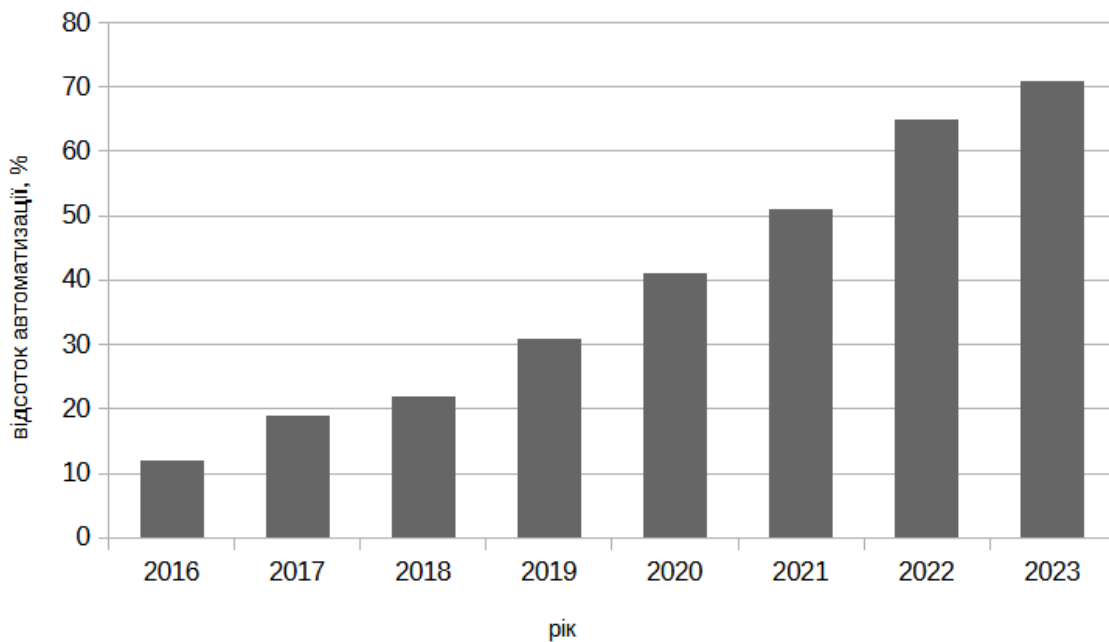


Рис. 2.20. Рівень автоматизації процесів в торгівлі, %

Зазначимо, що в торгівлі автоматизуються складські процеси, процеси доставки, та навіть процеси спілкування з клієнтом та розрахунки з ним.

Серед технологічних нововведень в торгівлі в цілому використовується ІІІ (штучний інтелект), зокрема боти, асистенти, перекладачі, каси самообслуговування, робототехніка, дарк стор та дрони. Всі ці сучасні технології, поступово замінюють людей у виробництві, ритейлі та інших сферах.

Разом з тим, ступінь використання нових технологій вітчизняними підприємствами торгівлі не є високим. Зокрема, активно використовуються боти, електронні планшети для розрахунків з клієнтами, каси самообслуговування,

частково автоматизуються склади. Разом з тим нововведення, що потребують значних капіталовкладень (наприклад, впровадження rfid технологій, повна складська автоматизація), вітчизняними торговими підприємствами наразі не впроваджуються.

Розвиток мобільного інтернету в країні є динамічним (рис. 2.21).

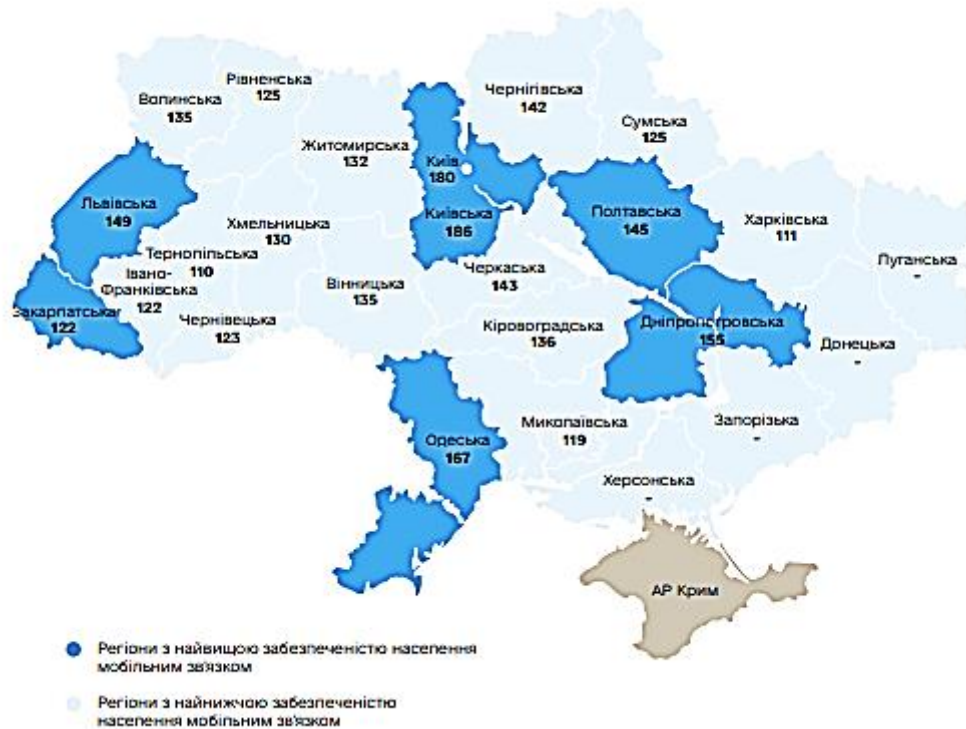


Рис. 2.21. Забезпеченість населення мобільним зв'язком, кількість активних карток в мережі на 100 абонентів [15]

В середньому на 100 абонентів припадає 143 активних картки. Висока насиченість мобільного зв'язку накладає відбиток на спосіб взаємодії торговельних мереж та покупців. Так, багато торговельних мереж продають товар через соціальні мережі, користуються ботами та мають мобільні версії сторінок своїх магазинів.

Динаміку інвестицій в розвиток підприємств торгівлі не можна назвати стабільною. Позитивним аспектом є те, що щорічно сума капітальних вкладень зростає (див. табл. 2.3), проте з роками темпи приросту поступово скорочуються. Так, останні роки приріст інвестицій складав менше 10% (у 2020 р. – 6,75%, у 2021 р. – 7,88%).

Таблиця 2.3

Динаміка інвестицій в розвиток підприємств торгівлі, млн. грн.[13]

Рік	Капітальні інвестиції, млн.грн.	Темп приросту абс, млн. грн.	Темп приросту відносний, %
2016	1802,941		
2017	2805,96	1003,02	55,63
2018	3060,969	255,01	9,09
2019	3496,814	435,85	14,24
2020	3732,749	235,93	6,75
2021	4026,953	294,20	7,88

На підставі проведеного аналізу побудуємо матрицю PEST - аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця PEST – аналізу ринку торговельних послуг України

Фактор	Характеристика фактору	Питома вага	Оцінка	Загальна оцінка
<i>Політичні</i>				
військова агресія	Кількість торговельних об'єктів під час війни скоротилася на третину. Непрямі збитки торгівлі склали більше 30% від пошкодженого майна	0,3	-3	-0,9
корупційні ризики	Підвищення позиції України в антикорупційному рейтингу пов'язують з тим, що більшість публічних закупівель, державним коштом проводяться через систему тендерів у Prozorro.	0,2	+1	+0,2
державна підтримка бізнесу	Державна підтримка бізнесу полягає в проведенні кількох програм: грантові програми підтримки бізнесу, програми державної підтримки «Доступні кредити 5-7-9%»	0,2	+1	+0,2
контроль та обмеження діяльності підприємств торгівлі з боку держави	Контроль та обмеження діяльності підприємств торгівлі з боку держави на даний момент часу представлені комендантською годиною, а в ковідний період також стосувалися обмежень щодо кількості відвідувачів	0,2	-2	-0,4
податкове навантаження на торговельні підприємства	Податкове навантаження на торговельні підприємства, як і на інші підприємства є достатньо високим	0,1	-1	-0,1
ВСЬОГО				-1,0
<i>Економічні</i>				

розвиток бізнес-середовища та конкуренція в торгівлі	Скорочення продажу товарів пов'язане із загальним падінням доходів населення, отже товари «преміум-класу» витісняють дешевші аналоги. Більше купується вітчизняних товарів, а ніж імпортних	0,25	-1	-0,25
динаміка споживчих цін	Скорочення прибутків торговельних мереж у тому числі пов'язані із зменшенням купівельної спроможності населення, що в свою чергу пов'язано із зростанням споживчих цін	0,15	-1	-0,15
кредитування бізнесу	Кількість виданих кредитів за програмою державної підтримки «Доступні кредити 5-7-9%» щорічно зростає	0,2	+1	+0,2
коливання валютних курсів	Коливання валютних курсів в умовах військових дій та нестабільності надходження партнерської фінансової допомоги негативно впливають на купівельну спроможність населення	0,15	-1	-0,15
динаміка фінансових результатів підприємств торгівлі	Загальна динаміка прибутку підприємств торгівлі з початком активних військових дій стала суто негативною	0,25	-2	-0,5
ВСЬОГО				-0,85
<i>Соціальні</i>				
чисельність населення	Із скороченням чисельності населення України зменшується і платоспроможний попит, що негативно впливає на розвиток ринку	0,15	-1	-0,15
старіння населення	Негативний вплив має тенденція старіння населення. Кількість населення віком від 60 років поступово зростає (приблизно до 1,5% щорічно).	0,15	-1	-0,15
міграційні процеси в країні	Міграційні процеси в країні з лютого 2022 р. активізувалися і на сьогодні за кордоном перебуває щонайменше 5 млн. осіб	0,3	-3	-0,9
зміна тенденцій споживання	Переважаюча кількість покупців переключаються на придбання більш дешевих товарів, суттєво скорочуючи власні витрати. Найбільша частка витрат покупців припадає на продукти харчування (більше 45%)	0,15	-1	-0,15
динаміка реальної заробітної плати	Реальна заробітна плата підвищується, но відстає від темпів зростання цін	0,25	-1	-0,25
ВСЬОГО				-1,6
<i>Технологічні</i>				
рівень автоматизації в торгівлі	Рівень автоматизації в торгівлі на сьогодні складає більше 70%	0,15	+1	+0,3

розвиток технологічних нововведень в торгівлі	Серед технологічних нововведень в торгівлі в цілому використовується ІІІ, зокрема боти, асистенти, перекладачі, робототехніка каси самообслуговування,.	0,15	+2	+0,3
розвиток мобільного зв'язку/ Інтернет в країні	Висока насиченість мобільного зв'язку дозволяє торговельним мережам продають товар через соціальні мережі, користуються ботами та мають мобільні версії сторінок своїх магазинів.	0,2	+2	+0,4
динаміка інвестицій в розвиток підприємств торгівлі	Щорічно сума капітальних вкладень зростає, проте з роками темпи приросту поступово скорочуються	0,25	+1	+0,25
ступінь використання нововведень в діяльності підприємств торгівлі	Нововведення, що потребують значних капіталовкладень торговими підприємствами наразі не впроваджуються.	0,25	+1	+0,25
ВСЬОГО				+1,5

За результатами проведеного аналізу варто зазначити, що єдиною групою факторів зовнішнього середовища, що позитивно впливає на діяльність підприємства, є технологічні. Незважаючи на військові дії, підприємствами торгівлі активно впроваджуються технологічні новинки, що не потребують суттєвих витрат. Всі інші фактори впливають на діяльність підприємств негативним чином. Суттєвого впливу на діяльність підприємств ринку надають військовий стан, міграційні процеси, що негативним чином впливають на діяльність суб'єктів господарювання.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Садко»

Приватне підприємство «ТП Садко» було створене 21.10.1993 р. та розміщується за адресою: місто Подольськ, проспект Перемоги, будинок 1-3. Підприємство є торговельним та працює в сфері роздрібного продажу продуктів харчування. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах. Цей клас включає роздрібну торгівлю напоями: алкогольними та безалкогольними напоями.

Додатковими видами діяльності підприємства є:

- Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах,
- Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах,
- Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах,
- Вантажний автомобільний транспорт.

ПП "ТП САДКО" зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 66300, Одеська область, місто Подільськ, проспект Перемоги, будинок 1-3. Виторг компанії за 2023 р. дорівнює 8 713 400 гривень.

Проведемо аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності, зокрема доходу, собівартості, основних фондів, дебіторської та кредиторської заборгованості тощо. Також проведемо аналіз фінансового стану підприємства.

Фінансовий аналіз передбачає вивчення фінансової звітності з метою надання об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства. Він проводиться за кількома напрямками. До основних показників фінансового аналізу відносять показники:

- платоспроможності;
- ефективності використання активів;
- прибутковості діяльності.

Будь-яке підприємство повинно мати достатньо грошових ресурсів для своєчасної оплати поточних рахунків. Підприємство, яке не здатне виконувати цю умову, втрачає свою ліквідність та опиняється у дуже складному фінансовому становищі. Для того щоб запобігти такого становища проводять аналіз платоспроможності.

Для більш детальної характеристики економічної діяльності проаналізуємо основні економічні показники ПП «ТП Садко» за 2021 – 2023 роки (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ПП «ТП Садко», тис. грн.

Показники	Фактичні дані за періоди			Темп росту
	2021	2022	2023	2023/2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції	6506	7308,3	8713,4	133,93
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5910	6628,7	7742	131,00
3. Валовий прибуток (збиток)	596	679,6	971,4	162,99
4. Адміністративні витрати	440	501	700,4	159,18
5. Витрати на збут	42	79,6	151	359,52
6. Інші операційні витрати	1,2	3	5	416,67
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	112,8	96	115	101,95
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	112,8	96	115	101,95
9. Чистий прибуток	92,49	78,7	94,3	101,95
10. Необоротні активи	7,5	7	6,7	89,33
11. Оборотні активи	554,5	723,8	915,5	165,10
12. Запаси	412,3	490,9	360	87,32
13. Дебіторська заборгованість	41	39,2	29,2	71,22
14. Грошові кошти	101,2	193,7	526,3	520,06
15. Власний капітал	389,3	411,1	505,4	129,82
16. Поточні зобов'язання	298,2	326	423,1	141,88
17. Валюта балансу	687,5	737,1	928,5	135,05
18. Повна собівартість продукції	6393,2	7212,3	8598,4	134,49

Так, впродовж аналізованого періоду відбулося зростання обсягів продажу продукції у вартісному вимірі на 33,93% за три роки. Майже на такий самий відсоток зросла повна собівартість підприємства – на 34,49%. При цьому чистий прибуток збільшився на 1,95%. Активи підприємства представлені, головним чином, оборотними активами, що зросли за 3 роки на 65,1%. При цьому запаси скоротилися на 12,68%, дебіторська заборгованість – на 28,78%, а грошові кошти зросли в 5,2 рази. Одночасно підприємство збільшило активи на 35,05%, джерелом фінансування, головним чином, є і власний, і запозичений капітал (відповідно зростання на 29,82% та 41,88%).

Розглянемо структуру витрат підприємства (рис. 2.22).

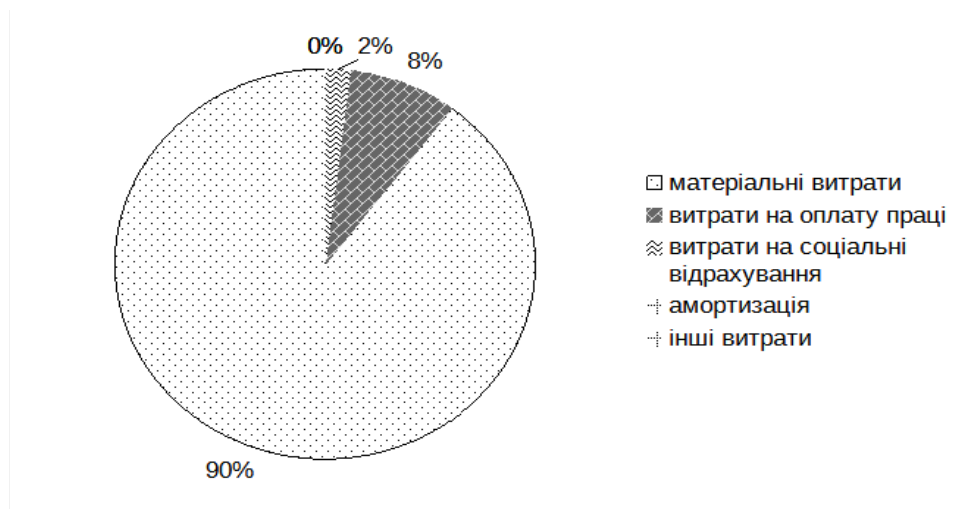


Рис. 2.22. Структура витрат ПП «ТП Садко» у 2023 р.

На підставі аналізу рис. 3 можна зазначити, що найбільша питома вага у витратах припадає на матеріальні витрати (90%), зокрема витрати на покупку товарів, енерговитрати тощо.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, а саме платоспроможність за допомогою таких коефіцієнтів:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт реалізації робочим капіталом.

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) розраховують як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (2.1)$$

За 2023 рік розрахунок:

$$K_{пл} = 915,5 / 423,1 = 2,16$$

Позитивним даний коефіцієнт вважається, коли існує деякий грошовий надлишок, тобто такий варіант, коли чисельник перевищує знаменник. Тобто коли коефіцієнт ліквідності перевищує 1,0. Відповідно до отриманого значення даний показник відповідає рекомендованому значенню.

Недоліком даного коефіцієнту є неврахування ним різних типів оборотних активів, одні з яких є більш ліквідними, ніж інші. Підприємство може мати значні проблеми з грошовими коштами, але при цьому високий коефіцієнт поточної ліквідності. З цих причин необхідно проаналізувати сукупність коефіцієнтів короткострокової ліквідності.

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховують як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{тл}} = \frac{OA - Z}{ПЗ} \quad (2.2)$$

За 2023 рік розрахунок:

$$K_{\text{тл}} = (915,5 - 360) / 423,1 = 1,31$$

Причиною виключення товарно-матеріальних запасів зі складу оборотних активів є можлива проблемність їх ліквідності.

Зазвичай вважається, що показник термінової ліквідності, вищий 0,8 свідчить про певну стабільність підприємства. Як і попередній коефіцієнт, його значення для різних галузей можуть значно відрізнятися.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{ал}} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.3)$$

За 2023 рік розрахунок:

$$K_{\text{ал}} = 526,3 / 423,1 = 1,24$$

Зазвичай вважається, що показник абсолютної ліквідності повинен бути вищим за 0,25. Але цей показник як і раніше розглянуті, залежить від особливостей галузі в якій працює підприємство.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом.

Цей коефіцієнт дає можливість проаналізувати ліквідність з іншого боку, аніж попередньо розглянуті коефіцієнти.

Робочий капітал – це різниця між оборотними активами (ОА) та поточними зобов'язаннями (ПЗ):

$$PK = OA - ПЗ. (2.4)$$

Якщо співвіднести робочий капітал з виручкою від реалізації, то ми отримаємо коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом:

$$K_{PK} = \frac{PK}{ЧД} \quad (2.5)$$

За 2023 рік розрахунок:

$$PK = 915,5 - 423,1 = 492,4 \text{ тис. грн}$$

$$K_{PK} = 492,4 / 8713,4 * 100 = 5,65\%$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

Цей показник часто висвітлює тенденції, які інші коефіцієнти випускають. Можна мати стабільну поточну та термінову ліквідність, тоді як значення цього коефіцієнта знижуватимуться. Таке може трапитися за умови різкого зростання виручки на тлі незмінної величини робочого капіталу. Але нестача робочого капіталу може бути навмисною. Тоді це є свідчення професіоналізму фінансового менеджера підприємства.

Слід пам'ятати, що всі розглянуті коефіцієнти ліквідності не можуть слугувати точними індикаторами фінансового благополуччя підприємства, оскільки вони характеризують ліквідність лише на дату складання балансу і не враховують терміни сплати боргів.

Показники довгострокової платоспроможності або фінансової стійкості підприємства характеризують його здібність до ліквідності у довгостроковому періоді.

Основними показниками довгострокової платоспроможності вважаються:

- коефіцієнт покриття фінансових витрат;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт покриття фінансових витрат не визначаємо, оскільки підприємство не має кредитів.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового і власного капіталу.

Він служить для встановлення співвідношення різноманітних способів фінансування підприємства, відображених у його балансі, а також дає змогу порівняти величину капіталу, інвестованого власниками та позиченого у кредиторів.

Отже коефіцієнт фінансової стійкості буде:

$$K_{\phi c} = \frac{ДЗ + ПЗ}{ВК} \quad (2.6)$$

За 2023 рік розрахунок:

$$K_{\phi c} = 423,1/505,4 = 0,84$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ВК – власний капітал.

Чи більше у підприємства є боргів, тим більше в нього є ризик. Боргові зобов'язання дають кредиторам право виставляти вимоги до підприємства. Ці вимоги тягнуть за собою регулярні виплати відсотків по наданих позиках, а також виплату у визначений строк основної суми боргу. Завдання менеджерів і полягає у тому, щоб підтримувати правильний баланс між борговими зобов'язаннями та власним капіталом.

Коефіцієнт власного капіталу – це відношення суми власного капіталу до загальної величини активів:

$$K_{BK} = \frac{BK}{BB} \quad (2.7)$$

За 2023 рік розрахунок:

$$K_{BK} = 505,4/928,5 = 0,54$$

де ВК – власний капітал,

ВБ – валюта балансу (рядок 280 або 640).

Коефіцієнт показує частку активів, яку забезпечує власний капітал. Він є протилежним до коефіцієнту фінансової стійкості.

Серед показників прибутковості діяльності підприємства найважливішими є два вимірники:

- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність продажу.

Рентабельність власного капіталу унаочнює яким чином операційна ефективність трансформується у вигоди власників та оцінює ефективність використання капіталу власників.

Він знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК} \cdot 100 \quad (2.8)$$

За 2023 рік розрахунок:

$$РВК = 94,3/505,4 \cdot 100 = 18,66\%$$

Цей показник є важливим для акціонерів підприємства. Його високе значення дає можливість розраховувати на високу ринкову вартість акцій підприємства, що надасть йому можливість залучити нові фонди для свого розвитку. На рівні будь-якого окремого підприємства високий показник рентабельності власного капіталу забезпечує стабільність його фінансового зростання. На загальнооекономічному рівні рентабельність власного капіталу сприяє залученню інвестицій у окремі сфери промисловості.

Рентабельність продажу знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу (ЧД):

$$РП = ЧП/ЧД \cdot 100 \quad (2.9)$$

За 2023 рік розрахунок:

$$РП = 94,3/8713,4 \cdot 100 = 1,1\%$$

Так, підприємство має достатньо низький рівень прибутку.

Аналогічно виконуємо розрахунок всіх розглянутих показників у 2021-2022 рр. Зведемо отримані показники до таблиці (див. табл.2.6)

Виходячи з результатів таблиці можемо бачити, що коефіцієнти (ліквідності та фінансової стійкості) відповідають нормативним значенням (виключення – коефіцієнт термінової ліквідності в 2021 р.), а рентабельність підприємства є вкрай низькою.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансового стану ПП «ТП Садко»

Основні показники	Рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 (+,-)	2023/2022 (+,-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,86	2,22	2,16	0,36	-0,06
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,48	0,71	1,31	0,23	0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,59	1,24	0,25	0,65
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом, %	3,94	5,44	5,65	1,5	0,21
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,79	0,84	0,02	0,05
Коефіцієнт власного капіталу	0,57	0,56	0,54	-0,01	-0,02
Рентабельність власного капіталу, %	23,76	19,15	18,66	-4,61	-0,49
Рентабельність продажу, %	1,42	1,08	1,1	-0,34	0,02

Так, за результатами проведеного аналізу встановлено, що фінансовий стан підприємства не є стабільним. Хоча поточна та абсолютна ліквідність за останні роки має високі значення, показники термінової ліквідності відстають від рекомендованих значень. Підприємство є фінансово стійким, оскільки в структурі капіталу є достатньо високою частка власних коштів.

Рентабельність власного капіталу має високі позитивні значення, але рентабельність продажу є дуже низькою.

2.3. Оцінка результативності діяльності ТОВ «Садко»

В теоретичній частині роботи було розглянуто різні підходи до вимірювання результативності, що припускають розрахунок системи показників в сфері фінансів, персоналу, маркетингу тощо. Встановлення значної кількості критеріїв буде відволікати увагу менеджерів від основних досягнень підприємства, тому вважаємо за доцільне обмежитися сферою операцій – основною для підприємства.

Аналіз діяльності підприємства дозволив встановити, що підприємство має низьку рентабельність продажів, зокрема вона не перевищує 2% (за три роки вона скоротилася від 1,42 до 1,1%). Відомо, що основними шляхами збільшення

прибутку / рентабельності є збільшення обсягу продажу та зниження собівартості. Тому нами було проаналізовано динаміку обсягу продажу підприємства та витрат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка окремих показників результативності ТОВ «Садко»

Показник	2022 р.	2023 р.	Темп росту, %
Обсяг продажу, тис. грн.	7308,3	8713,4	119,23
- готові продукти	6358,22	7761,40	122,07
- продукти власного виробництва	950,08	952,00	100,20
Повна собівартість, тис. грн.	7212,3	8598,4	119,22
- витрати на доведення до реалізації	1193,2	1548,4	129,77
Витрати на 1 грн. продукції, грн./грн.	0,987	0,987	-
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	78,7	94,3	119,82
<i>Рентабельність продажу, %</i>	<i>1,08</i>	<i>1,1</i>	<i>Темп приросту абс. +0,02</i>

Розгляд окремих показників підприємства дозволив встановити, що в цілому за останній рік було відзначено зростання обсягів продажу (+19,23%), проте обсяг продажу зростав лише за категорією готових товарів. За категорією «продукти власного виробництва» він майже не змінився (+100,2%), що є критичним моментом.

Що стосується витрат на 1 грн. продукції, то динаміка цього показника відсутня. В конкурентних умовах підприємству варто шукати способи суттєвого скорочення витрат. За останній рік зросли як змінні, так і постійні витрати підприємства. Зростання змінних витрат було пов'язано, більшою мірою, із збільшенням витрат на доведення до реалізації (+29,77%), а зростання постійних витрат – із збільшенням орендної плати.

Якщо на динаміку орендної плати за торговельні площі підприємство вплинути не може, то величина витрат на доведення до реалізації має бути зменшена.

Відповідно до встановлених критеріїв основними показниками, які доцільно використати для оцінки результативності, є:

- абсолютний темп приросту рентабельності продажу,

- темп росту витрат на 1 грн. продукції,
- темп росту обсягів продажу продукції власного виробництва;
- темп росту витрат на доведення товарів до реалізації.

Використаємо обрані показники для оцінки результативності діяльності підприємства.

2.4. Формування пропозиції щодо підвищення результативності ТОВ «Садко»

Зменшення витрат на доведення товарів до реалізації

Розглянемо даний захід на прикладі круп та цукру. Магазин купує вагові крупи та цукор та фасує їх в магазині в пакунки по 1 кг. Відповідно витрачається праця робітників, фасувальні матеріали, деяка частина товару просипається (втрачається). Тобто підприємство витрачає певні кошти на доведення товарів до реалізації. Альтернативою може бути закупівля продукту, вже фасованого на підприємстві, проте ціна такого товару є вищою.

Більшість господарок сьогодні вдома зберігає цукор та крупи в спеціальних ємностях для запобігання псуванню, терміни зберігання тривалі. Звісно, є клієнти, що купують дані продукти лише в заводському пакуванні, проте для деякої частини клієнтів це не принципово.

Розглянемо альтернативні витрати пропозиції товарів: цукру; гречаної крупи; рису; пшоняної крупи. Так, сьогодні підприємство має можливості для закупівлі товарів за наступними цінами (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Ціни на закупку окремих товарів, грн./кг

Товар	Закупівельна ціна за 1 кг нефасованого товару	Закупівельна ціна за 1 кг фасованого товару
цукор	24	33,5
гречана крупа	19	31,5
рис круглозернистий	40	44
пшоняна крупа	15	24

Всі види товарів продаються з націнкою 20%, проте продаж вагових товарів потребує попереднього фасування персоналом, що супроводжується додатковими витратами. Так, фасування здійснюється в фасувальні пакети ціною 60 грн./1000 од. Фасування має здійснювати робітник із заробітною платою 8 тис. грн./міс. Витрати часу складають 3 хв. / одне пакування.

При фасуванні здійснюється висип (втрата продукту): цукор та пшоняна крупа – 1%, гречана крупа та рис круглозернистий – 0,5%.

Визначимо додаткові витрати на фасування вагових товарів:

Вартість пакування: $60 \text{ грн./1000} = 0,06 \text{ грн./од.}$

Втрати продукту:

- цукор: $24 * 0,01 = 0,24 \text{ грн./од.}$
- пшоняна крупа: $15 * 0,01 = 0,15 \text{ грн./од.}$
- гречана крупа: $19 * 0,005 = 0,1 \text{ грн./од.}$
- рис крупнозернистий: $40 * 0,005 = 0,2 \text{ грн./од.}$

Витрати на заробітну плату з відрахуваннями складуть:

$8000 \text{ грн./168,9 год.} * 3/60 \text{ хв.} * 1,22 = 2,89 \text{ грн./од.}$

де 168,9 год. – середньорічна тривалість робочого місяця;

8000 грн. – зарплата персоналу магазину, грн.;

3 хв. – витрати часу на фасування одного кілограму;

1,22 – коефіцієнт, що враховує 22% витрат на соціальні заходи.

Встановимо маржинальний дохід за альтернативними варіантами пропозиції фасованих товарів (табл. 2.9).

На підставі аналізу розрахунків з табл. 2.9, продаж товарів, що фасуються в магазині, приносить менший маржинальний дохід підприємству, ніж продаж 1 кг товарів, фасованих виробником. Отже, можна зробити висновок, що їх продаж є менш доцільним, тобто потрібно провести зміни в асортименті у бік скорочення обсягів вагового продукту (цукор, рис, пшоняна та гречана крупа) на користь товарів, фасованих виробником.

Таблиця 2.9

Розрахунок маржинального доходу за товарами фасованими виробником та власноруч

Показник, грн.	Цукор		Пшоняна крупа		Гречана крупа		Рис круглозернистий	
	товар, фасований виробником	товар, фасований власноруч	товар, фасований виробником	товар, фасований власноруч	товар, фасований виробником	товар, фасований власноруч	товар, фасований виробником	товар, фасований власноруч
Базовий маржинальний дохід, на л	4,8	6,7	3	4,8	3,8	6,3	8	8,8
Додаткові змінні витрати на фасування, у т.ч.								
- вартість пакування	-	0,06	-	0,06	-	0,06	-	0,06
- втрати продукту	-	0,24	-	0,15	-	0,1	-	0,2
- витрати на заробітну плату з відрахуваннями	-	2,89	-	2,89	-	2,89	-	2,89
Всього додаткових змінних витрат	-	3,19	-	3,1	-	3,05	-	3,15
Маржинальний дохід на од. за відрахуванням додаткових змінних витрат	4,8	3,51	3	1,7	3,8	3,25	8	5,62

За рік підприємство реалізує 3600 кг цукру, 1600 кг гречаної крупи, 1440 кг рису та 840 кг пшонаної крупи. Відсоток клієнтів, для яких не є принциповим фасування продукту, складає 70%. Відповідно зниження витрат на доведення товарів до реалізації складе:

$$(3,19 \cdot 3600 + 3,1 \cdot 1600 + 3,05 \cdot 1440 + 3,15 \cdot 840) \cdot 0,7 = 16,4 \text{ тис. грн.}$$

Також за результатами заходу зросте дохід підприємства:

$$((33,5 - 24) \cdot 1,2 \cdot 3600 + (31,5 - 19) \cdot 1,2 \cdot 1600 + (44 - 40) \cdot 1,2 \cdot 1440 + (24 - 15) \cdot 1,2 \cdot 840) \cdot 0,7 = 56,7 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку складе:

$$56,7 - ((33,5 - 24) \cdot 3600 + (31,5 - 19) \cdot 1600 + (44 - 40) \cdot 1440 + (24 - 15) \cdot 840) \cdot 0,7 + 16,4 = 56,7 - 47,3 + 16,4 = 25,8 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення доходу від реалізації продукції власного виробництва

Для дослідження практичної проблеми збільшення доходу від реалізації продукції власного виробництва нами було використано діаграму зв'язків. Діаграма зв'язків – це інструмент, що дозволяє виявити логічні зв'язки між основною ідеєю, проблемою або різними даними. Даний інструмент використовується:

- коли тема настільки складна, що зв'язки між різними ідеями не можуть бути встановлені за допомогою звичайного обговорення;
- коли часова послідовність, згідно з якою робляться кроки, є вирішальною;
- коли підозрюється, що проблема, порушена в питанні, є симптомом більш фундаментальної нерозкритої проблеми.

Побудуємо діаграму зв'язків на рис. 2.23. Продукція власного виробництва магазину на даний момент представлена засоленою рибою та соліннями (різними овочами). В магазині є підсобні приміщення, де виконується засолення та є холодильники для зберігання. Збільшувати ціни на рибу та соління, на нашу думку, не доцільно, оскільки прогнозовано збільшиться кількість клієнтів, яка відмовиться від покупки через здороження продукту.



Рис. 2.23. Діаграма зв'язків факторів впливу на збільшення доходу від реалізації продукції власного виробництва

Особливо чуттєво це може бути в умовах низької платоспроможності населення, коли клієнти важко зважуються на покупку.

Соління не є продуктом, новим для покупців магазину. Вони вже кілька років знаходяться в асортименті магазину та користуються популярністю. Смакові якості засолів є привабливими для клієнтів. Проте збільшувати обсяги виробництва солінь та соленої риби недоцільно, оскільки в магазині залишаються запаси солінь, які повністю розкуповуються лише на свята.

Більш раціональним на нашу думку є введення в асортимент нової продукції власного виробництва. Оскільки магазин розміщений біля автовокзалу, то ходовим товаром можуть бути сандвічі або бутерброди для швидкого перекусу. На наш погляд, цікавим для споживачів будуть круасани власної випічки з різною начинкою (шоколад, сир з шинкою тощо).

Для розуміння характеристик готової продукції, що є найважливішими для клієнтів, ми пропонуємо використати матричну діаграму.

Матрична діаграма — інструмент, що служить для організації величезної кількості даних, так що логічні зв'язки між різними елементами можуть бути графічно проілюстровані. Цей інструмент дозволяє визначити важливість різних неочевидних (скритих) зв'язків між елементами.

Потенційні клієнти були опитані стосовно основних характеристик круасанів, що впливають на їх рішення про покупку, а також визначили значущість цих факторів за 5-бальною шкалою, а саме:

- свіжа випічка (важливість 5 балів);
- достойний розмір (важливість 3 бали);
- ситність (важливість 3 бали);
- наявність кількох начинок (важливість 4 бали);
- низька ціна (важливість 5 балів).

На підставі важливості побажання споживача можна визначити важливість характеристик продукції. компонент. Нами було уточнено побажання споживачів для формування характеристик продукції. Вони зображені в шапці матричної діаграми. Матричні діаграми показують наявність і тісноту зв'язків.

Зв'язок між компонентами в матрицях зображується за допомогою спеціальних символів, що характеризують ступінь тісноти цих зв'язків. Символ, що стоїть на перетині рядка й стовпця матричної діаграми, указує не тільки на наявність зв'язку між відповідними компонентами, але й на тісноту цього зв'язку.

Побудована нами матрична діаграма має вигляд (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матрична діаграма зв'язків між побажаннями споживача та характеристиками круасану

Побажання споживачів	Важливість	Характеристики продукції						
		термін зберігання	кількість начинок	розмір виробу	вага виробу	споживча цінність	собівартість	наявність знижок у вечірній час
свіжа випічка	5	◎						△
достойний розмір	3			◎	○		△	
ситність	3		△	△	△	◎		
наявність кількох начинок	4		◎				△	
низька ціна	5			○	○		◎	○
Важливість		45	39	45	27	27	52	20

◎ - сильний зв'язок;

○ - середній зв'язок;

△ - слабкий зв'язок.

Відомо, що сильний зв'язок оцінюється в 9 балів, середній – в 3 бали, слабкий – в 1 бал. Наприклад, для характеристики «кількість начинок» важливість визначається: $1 \cdot 3 + 4 \cdot 9 = 39$ балів

Так, можна побачити, що для клієнта найважливішими характеристиками продукції є собівартість (впливає на ціну), розмір виробу та термін зберігання. Тому новий вид продукції (круасан) буде мати характеристики:

- Щоденна випічка з розпродажем наприкінці дня зі знижкою;
- Розмір більше класичного (16х6 см);
- Ціна продажі 25 грн. (дешевше за бутерброд у кіоску).

Для прогнозування кількості випічки нами було проведено дослідження кількості споживачів, що купують бутерброди в кіоску біля вокзалу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Кількість споживачів, що купують бутерброди в кіоску біля вокзалу

День тижня	№	1 тиждень	№	2 тиждень	№	3 тиждень
понеділок	1.	50	8.	50	15.	70
вівторок	2.	45	9.	55	16.	60
середа	3.	40	10.	50	17.	65
четвер	4.	60	11.	60	18.	70
п'ятниця	5.	60	12.	70	19.	70
субота	6.	80	13.	90	20.	100
неділя	7.	90	14.	95	21.	110

Для формування прогнозу нами було використано метод декомпозиції. Даний метод було застосовано, оскільки існує певна циклічність у споживанні за днями тижня. Формування прогнозу методом декомпозиції припускає виділення тренду (основного напрямку зміни, тенденції) та циклічної складової (зміна споживання за днями тижня). Випадкову складову не враховуємо.

На підставі вхідних даних визначимо кількість відвідувачів на тиждень (рис. 2.23).

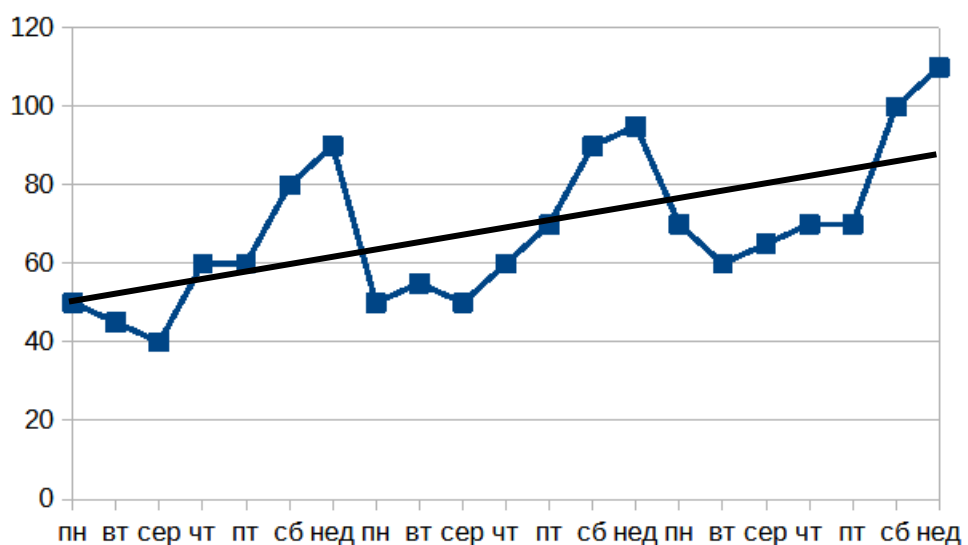


Рис. 2.23. Визначення тренду кількості споживачів графічним методом

Спочатку визначимо лінію (рівняння) тренду графічним методом:

$$Y=a+bx \quad (2.10)$$

де Y - значення залежної змінної;

a - відрізок, що відсікається на координатній осі Y ;

b - кут нахилу прямої;

X - незалежна змінна

Лінія тренду перетинає вісь Y в значенні 50. Це означає, що відповідно до графіку $a=50$. Визначимо компоненту b . Для цього виберемо точку, через яку проходить пряма. Це значення відповідає п'ятниці другого тижня (№12) з обсягом продажу 70 од. Тому компонента b складе: $b = (70-50)/12 = 1,67$

Тоді рівняння тренду, визначене графічним методом: $Y=50 + 1,67x$.

Далі потрібно визначити циклічну складову, для чого буде потрібний коефіцієнт сезонності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок тренду та коефіцієнту циклічності

Період	Фактичні дані	Тренд	Коефіцієнт циклічності	Середній коефіцієнт циклічності
1	50	51,67	0,97	0,90
2	45	53,34	0,84	0,82
3	40	55,01	0,73	0,77
4	60	56,68	1,06	0,94
5	60	58,35	1,03	0,96
6	80	60,02	1,33	1,26
7	90	61,69	1,46	
8	50	63,36	0,79	
9	55	65,03	0,85	
10	50	66,7	0,75	
11	60	68,37	0,88	
12	70	70,04	1,00	
13	90	71,71	1,26	
14	95	73,38	1,29	
15	70	75,05	0,93	
16	60	76,72	0,78	
17	65	78,39	0,83	
18	70	80,06	0,87	
19	70	81,73	0,86	
20	100	83,4	1,20	
21	110	85,07	1,29	

Визначимо прогноз відвідувачів на наступний тиждень за формулою:

$$Y_t = Y * k \quad (2.11)$$

де k - коефіцієнт циклічності.

Прогнозні дані збільшуємо до цілого значення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Прогноз кількості споживачів, що купують бутерброди в кіоску біля вокзалу, чол

Період	Тренд	Середній коефіцієнт циклічності	Прогноз кількості споживачів, чол.
22	86,74	0,90	78
23	88,41	0,82	73
24	90,08	0,77	69
25	91,75	0,94	86
26	93,42	0,96	90
27	95,09	1,26	120
28	96,76	1,35	131

Так, наприклад тренд для понеділка (№22) складе:

$$Y = a + bx = 50 + 1,67 * 22 = 86,74$$

Прогноз для понеділка (№22) складе:

$$Y_t = Y * k = 86,74 * 0,9 = 78 \text{ осіб.}$$

Відповідно, за прогнозними даними кількість споживачів, що купують бутерброди в кіоску біля вокзалу з понеділка по неділю складе: 78, 73, 69, 86, 90, 120, 130.

Прогнозуємо, що 40% клієнтів надасть перевагу випічки магазину (круасанам), відповідно обсяги покупки круасанів за днями тижня складуть: 21, 29, 28, 34, 36, 48, 52 (в цілому за тиждень 259 од.).

Ціна круасану планується на рівні 25 грн./од., відповідно дохід складе:

$$\text{За тиждень: } 259 * 25 \text{ грн.} = 6470 \text{ грн.}$$

$$\text{За рік: } 6470 * 52 = 336,44 \text{ тис. грн.}$$

До стартових витрат на покупку обладнання варто включити:

- Вартість робочого столу;
- Вартість конверсійної печі.

Розрахунок стартових витрат наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок стартових витрат

Найменування обладнання	Ціна обладнання, грн.	Вартість доставки, грн.	Вартість установки, грн.	Всього, грн.
Робочий стіл	4600	184,0	46	4830,00
Конверсійна піч	22800	912,0	228	23940,00
Всього	27400	1096	274	28770

Також визначимо поточні витрат на випічку круасанів. Витрати на сировину та матеріали представлені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок витрат на сировину та матеріали

Інгредієнти	Ціна за од., грн.	Норма, кг	Витрати на 8 од., грн.	Витрати на од., грн.
тісто листове	65	1	65	8,13
Начинка (сир, шинка, шоколад)	250	0,15	37,5	4,69
масло	240	0,05	12	1,50
кунжут	145	0,01	1,45	0,18
Всього			115,95	14,49

Витрати на електроенергію печі складають 2,67 кВт/год. Піч вміщує 75 од. круасанів при повному завантаженні, час випікання 20 хв. Відповідно витрати на енергію складуть:

$$2,67 \text{ кВт}/75 * 20/60 * 2,02 \text{ грн./кВт} = 0,02 \text{ грн./од.}$$

Визначимо витрати на заробітну плату. Середня заробітна плата 8 тис. грн. На приготування порції (8 од.) круасанів витрачається 30 хв. Витрати на заробітну плату складуть:

$$8000/168,9 \text{ год.} * 30/60 = 15,79 \text{ грн./8 од. або } 1,97 \text{ грн./од.}$$

де 168,9 год. – середньорічна тривалість робочого місяця.

Витрати на соціальні заходи (22%):

$$1,97 * 0,22 = 0,43 \text{ грн./од.}$$

Амортизаційні витрати:

$$\text{На рік: } 4830/2 \text{ роки} + 23940/4 \text{ роки} = 8400 \text{ грн./рік}$$

На од. 8400 грн./ $(259 \cdot 52) = 0,62$ грн./од.

Інші витрати плануємо в розмірі 5 тис. грн./рік або:

$5000 / (259 \cdot 52) = 0,74$ грн./од.

Визначимо повну собівартість круасану (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок повної собівартості круасану (калькуляція од.)

Статті витрат	На од., грн.	На річний обсяг, тис. грн.
Вартість сировини та матеріалів	14,49	195,15
Вартість електроенергії	0,02	0,27
Заробітна плата	1,97	26,53
Відрахування на соціальні заходи	0,43	5,79
Амортизація	0,62	8,35
Інші витрати	0,37	5,00
Всього	17,9	241,09

Так, собівартість одного круасану складе 17,9 грн./од. Загальні поточні витрати 241,09 тис. грн./рік.

Встановимо ефективність запланованого заходу (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Розрахунок ефективності запланованого заходу

Показники	Сума, тис. грн.	
	на міс.	на рік
Чистий дохід, тис. грн.	23,38	280,58
Поточні витрати, тис. грн.	20,09	241,08
- Матеріальні витрати	16,29	195,42
- Заробітна плата з відрахуваннями	2,69	32,32
- Амортизація	0,70	8,35
- Інші витрати	0,42	4,98
Одноразові витрати	28,77	
Прибуток	10,74	

Можна побачити, що вже в першому році підприємство отримає прибуток в розмірі 10,74 тис. грн. (навіть за умов покриття інвестиційних витрат). В наступні роки прибуток буде ще більше.

Проведемо оцінку результативності підприємства після заходів.

За результатами заходу №1:

- зменшаться витрати на доведення товарів до реалізації на 16,4 тис. грн.
- зросте дохід підприємства на 56,7 тис. грн.
- зростуть поточні витрати на 47,3 тис. грн.
- збільшиться прибуток на 25,8 тис. грн.

За результатами заходу №2:

- зростуть обсяги продажу продукції власного виробництва на 280,58 тис. грн. (див. табл. 2.17)
- зростуть поточні витрати на $(28,77+241,08) = 269,85$ тис. грн.
- збільшиться прибуток на 10,74 тис. грн.

Відобразим заплановані зміни в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка результативності підприємства після заходів

Показник	2023 р.	План			Після заходів	Темп росту, %
		захід №1	захід №2	всього		
Обсяг продажу, тис. грн.	8713,4	56,7	280,58	337,28	9050,68	103,87
- готові продукти	7761,4	56,7	-	56,7	7818,1	100,73
- продукти власного виробництва	952	-	280,58	280,58	1232,58	129,47
Повна собівартість, тис. грн.	8598,4	47,3	269,85	317,15	8915,55	103,69
-витрати на доведення до реалізації	1548,4	-16,4	-	-16,4	1532	98,94
Витрати на 1 грн. продукції, грн./грн.	0,987	-	-	-	0,985	99,80
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	94,3	25,8	10,74	36,54	130,84	138,75
Рентабельність продажу, %	1,1	-	-	-	1,45	Темп приросту абс. +0,35

Як можна побачити, всі показники результативності оптимально змінюються, зокрема:

- абсолютний темп приросту рентабельності продажу зростає на 0,35%,
- темп росту витрат на 1 грн. продукції складає 99,8%,
- темп росту обсягів продажу продукції власного виробництва - 129,47%;
- темп росту витрат на доведення товарів до реалізації – 98,94%.

Зауважимо, що всі заплановані зміни показників результативності, що мають місце після заходів, позитивні.

ВИСНОВОК

За результатами дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі, встановлено:

Під управлінням результативністю слід розуміти керування здатністю підприємства реалізовувати встановлені цілі. На наш погляд, у визначенні підкреслюються керівні дії щодо цілеспрямованого розвитку організації, а також потреба покращення його поточного стану в такий спосіб. Дослідив основні методики оцінювання результативності та їх показники, можна їх умовно поділити на дві групи. Перша група пов'язує результативність підприємства лише з позитивною зміною його фінансового стану, що описується показниками ліквідності та платоспроможності. Друга група наголошує, що підприємство має бути результативним в різних функціональних сферах діяльності та оцінювання результативності відбувається в кожній проекції окремо.

За результатами проведеного аналізу ринку торговельних послуг варто зазначити, що суттєвого впливу на діяльність підприємств ринку надають військовий стан, міграційні процеси, що негативним чином впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Єдиною групою факторів зовнішнього середовища, що позитивно впливає на діяльність підприємства, є технологічні. Незважаючи на військові дії, підприємствами торгівлі активно впроваджуються технологічні новинки, що не потребують суттєвих витрат.

Аналіз діяльності підприємства дозволив встановити, що підприємство має низьку рентабельність продажів, тому одним з критеріїв результативності має стати прибутковість. З ним тісно пов'язаний критерій економічності та продуктивності. Для покращення прибутковості, економічності та продуктивності запропоновано наростити випуск продукції власного виробництва, а також зменшити витрати на доведення товарів до реалізації. Всі заплановані зміни показників результативності, що мають місце після заходів, позитивні, у т.ч. прибуток зростає на 38.75%.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O. Kharkiv, Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production*. Vol. 12. No. 3. 2021. P. 262-280
2. Бусленко Б. В. Управління результативністю використання потенціалу підприємства. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК : мат. III Всеукр. наук.-практ. конф., 19-20 листопада 2014 р. : тези доп.* К.: НУХТ, 2015. С. 144-146.
3. Вінокуров Я. Для пільг війна скінчилася. Держава повертає бізнесу мирні правила оподаткування. Портал новин. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/12/1/694463/>
4. Воронько-Невіднича Т.В., Гаращенко В.О., Титаренко К.О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 3 (26) 2020. С. 62-66.
5. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження. Громадська організація «Центр прикладних досліджень». Представництво Фонду К. Аденауера в Україні. 2020. 56 с.
6. Глинська А. Є. Параметри часу в контексті управління результативністю організації. *Бізнес Інформ*. 2014. №8. С. 189-192.
7. Гордієнко Н.І., Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю. Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. *Підприємство та інновації*. №13. 2020. С. 24-28.
8. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-579-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html>
9. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні. Сайт Transparency International Ukraine. <https://cpi.ti-ukraine.org/>

10. Динаміка офіційного курсу гривні до долара США та євро. Сайт НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-market>
11. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. Київська школа економіки. https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf
12. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Грудень 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-hruden>
13. Інформація щодо розвитку торговельних підприємств та їх зовнішнього середовища. Держстат України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Іщенко С. В., Шушмарченко І. В., Пойда І. К., Ключ Ю. М. Концептуальні засади організації управління стратегічною результативністю суб'єктів економічної діяльності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. С. 21-28.
15. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>
16. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять "результативність" і "ефективність" діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. 2014. С. 93-96.
17. Кокінз Г. Управління результативністю: Як подолати розрив між оголошеної стратегією і реальними процесами. Паблішер. 2015. 316 с
18. Кравченко О. А., Ільницький О. І., Ульяновський В. В. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3. С.29 – 35.
19. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія. За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.

20. Кузнецова І.О., Бігунович А.В. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. №3-4 (276-277). 2020. С. 90-96.
21. Ларін І., Карпенко Ю. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 10. С. 146-161.
22. Мастепан С. М., Кузьмін В. С., Масло В. В. Оцінка результативності виробничого процесу підприємства автосервісу. *Східно-європейський журнал передових технологій*. №52. 2015. С. 52-55.
23. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. №2 (6). 2021. С.72-81
24. Московчук А., Дорош В. Ретроспективна аналітична оцінка результативності діяльності підприємницьких структур. *Економічний форум*. №2. 2023. С. 72-80.
25. Нікітченко Т.О. Удосконалення методики оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. № 2. 2017. С. 239-249.
26. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Серія: Економічні науки. Черкаси :ЧДТУВип. 22. С. 169 –173
27. Осадча О. О. Система показників результативності діяльності вітчизняних суб'єктів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2016. № 3(31). С. 53–58.
28. Остапенко Т. М., Кубецька О. М. Удосконалення управління результативністю функціонування підприємства. *Бізнес Інформ*. №6. 2023. С. 196-202.

29. Пащенко О.П., Куліш Н.В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Економіка та суспільство. №26. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315>.
30. Петрович Й. М., Трут О. О. Моніторинг індивідуальної результативності працівників у процесі управління організацією. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2019. №. 3. С. 73-80.
31. Податки в Україні vs країни ЄС: де платять більше? Ціна держави. <https://cost.ua/714-podatky-v-ukrayini-vs-krayiny-eu-de-platyat-bilshe/>
32. Реальні зарплати зросли чи впали? Залежить від професії. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/10/11/705351/>
33. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Мажаренко К.П., Велькін Б.О. Управління результативністю діяльності підприємства на міжнародних ринках. *Економіка і організація управління*. № 3 (39). 2020. С. 55-64.
34. Сахацький М. П., Казанджі А. В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 1. С. 135-141.
35. Складанівська О. Підходи та методи оцінки результативності діяльності підприємства. Міжн. наук. конф. Scientific Collection «InterConf» : Science and practice: implementation to modern society. Жовтень 2021 р. С. 186-187.
36. Трут О.О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 75-81.
37. Трут О.О. Управління результативністю організації: теоретико-методологічні та прикладні засади. Дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н. за спц. 08.00.04.