

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

**Галько Микола Петрович**

УДК 005:658.8

**Кваліфікаційна робота**

**На тему: «Управління ефективністю транспортно-  
експедиційних послуг компанії»**

**Спеціальність: 073 Менеджмент**

**Освітня програма: Комерційна логістика**

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ М.П. Галько  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)  
Сергіївна,

Кириченко Оксана

доктор економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність поняття ефективності, її виміри та значення.....	6
1.2. Теоретичні засади управління ефективністю підприємств.....	11
1.3. Процеси управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств.....	16
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1».....</b>	<b>20</b>
2.1 Загальна характеристика та структура ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1».....	20
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1».....	25
2.3. Аналіз процесів управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1».....	33
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1».....</b>	<b>38</b>
3.1. Напрями управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1».....	38
3.2. Заходи удосконалення управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1».....	45
3.3. Економічне обґрунтування впровадженням заходів з удосконалення управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1».....	52
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>59</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

Актуальність теми проведеного дослідження пов'язано з тим, що зростає конкуренція в галузі транспортно-логістичних послуг, змінюються умови ринку, з'являються нові технології та методи управління, а також змінюються вимоги клієнтів до якості та швидкості надання послуг.

Успішна транспортно-експедиційна компанія має бути ефективною в управлінні різними процесами, від пошуку клієнтів та взаємодії з партнерами до організації перевезень, складської логістики та доставки. Для досягнення успіху в галузі потрібно мати чітку стратегію розвитку, ефективні системи управління, які б забезпечували оптимальний баланс між витратами та якістю надання послуг, а також кваліфікований персонал, який би забезпечував високий рівень обслуговування клієнтів.

Зростання обсягів міжнародної торгівлі та глобалізація економіки призвели до збільшення попиту на транспортно-експедиційні послуги. У зв'язку з цим компанії, які займаються цією діяльністю, стикаються зі зростаючими вимогами до якості послуг, вартості та швидкості доставки. У таких умовах важливо забезпечувати ефективне управління компанією, щоб забезпечити максимальну віддачу від вкладених зусиль та ресурсів.

Окрім цього, управління ефективністю транспортно-експедиційної компанії є важливим аспектом в контексті сталого розвитку та екологічної відповідальності. Успішна компанія повинна забезпечувати оптимальне використання ресурсів, включаючи енергетичні та природні ресурси, та дотримуватися вимог щодо екологічної безпеки та збереження навколишнього середовища.

Дослідженню питань пов'язаних із транспортною логістикою та транспортно-експедиторськими послугами займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців: О. Бакаєв, В. Сергєєв, В. Назаренко, Ю. Неруш, Д. Ніколаєв, О. Проценко. Окремі питання щодо оптимізації роботи транспортного

комплексу відображено в працях: М. Котлубая, Л.Сотниченко, Ю. Цветова, О. Корнієцького та інших.

Недавні наукові дослідження в галузі управління ефективністю транспортно-експедиційних компаній рекомендують акцентувати увагу на системі управління якістю та встановлювати стандарти для процесів транспортування та експедиції.

Отже, тема управління ефективністю транспортно-експедиційної компанії є дуже актуальною в умовах сучасного ринку та потребує постійного вдосконалення та впровадження нових підходів та технологій для забезпечення конкурентоспроможності та успішного розвитку.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та напрацювання практичних рекомендацій з управління ефективністю транспортно-експедиційних послуг компанії.

Завдання кваліфікаційної роботи які виконувались: проведення загальної характеристики економічної діяльності підприємства ПрАТ «ЗБВ-1»; аналіз стану управління ефективністю транспортно-експедиційного підприємства ПрАТ«Завод Будівельних виробів-1»; сутність поняття ефективності, її виміри та значення; теоретичні засади управління ефективністю підприємств; процеси управління ефективністю транспортно – експедиційних підприємств та удосконалення процесів управління.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю транспортно-експедиційних послуг компанії.

Предметом дослідження є управління ефективністю транспортно-експедиційних послуг компанії.

Методи дослідження: загальні методи (аналіз, власне спостереження, синтез)

Запропонована методика для удосконалення бюджетування, а саме програмний комплекс "Інталєв: Корпоративні фінанси, також запропоновано розробка програми з управління продуктивністю праці, метод портфельного

аналізу та аналітичний метод щодо визначення потреби в капіталі для фінансування оборотних активів.

Інформаційна база дослідження є зібраний інформаційний матеріал, який використовується для проведення дослідження. Це наукові статті, звіти, статистичні дані, аналітичні звіти, а також інформацію з інтернету та баз даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку напрямів удосконалення системи надання міжнародних транспортно-експедиційних послуг на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані ПрАТ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ ВИРОБІВ-1» та схожими підприємства для розвитку та вдосконалення міжнародних транспортно-експедиторських послуг.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 6 таблиць, 4 рисунка, 40 літературних джерела та додатки.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ ВИРОБІВ-1»

### 1.1. Сутність поняття ефективності, її виміри та значення

Категорія «ефективність» займає важливе місце в економічній теорії та практичній діяльності. Розрахунок економічної ефективності проводиться для процесів як на макро-, так і на мікрорівні. Необхідно зауважити, що на даний час не існує однозначного та загальноприйнятого визначення ефективності. Це можна пояснити тим, що дана ситуація відбувається у зв'язку із зміщенням понять оцінки та самої ефективності, оскільки достатньо просто щось виміряти та назвати це ефективністю. Низка фахівців вважають ефективність в значній мірі суб'єктивною оціночною категорією, оскільки ефективність будь-якого процесу може змінюватися при зміні оцінок та набувати особистого характеру. Економічна ефективність – це отримання максимуму можливих благ від ресурсів, що є в наявності. Для цього потрібно постійно співвідносити вигоди (блага) та витрати, тобто вести себе раціонально. Раціональна поведінка полягає в тому, що виробник та споживач прагнуть до найвищої ефективності, для цього максимізують вигоди та мінімізують витрати.

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу. Родовою ознакою ефективності (продуктивності) може слугувати необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу. У кінцевому підсумку змістовне тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є утворювальною субстанцією багатства і мірою витрат, необхідних для його нагромадження. Саме тому підвищення ефективності виробництва (продуктивності системи виробництва і обслуговування) можна вважати конкретною формою проявлення цього закону.

Процес формування результатів і ефективності виробництва (продуктивності системи) показано на рис. 1.1

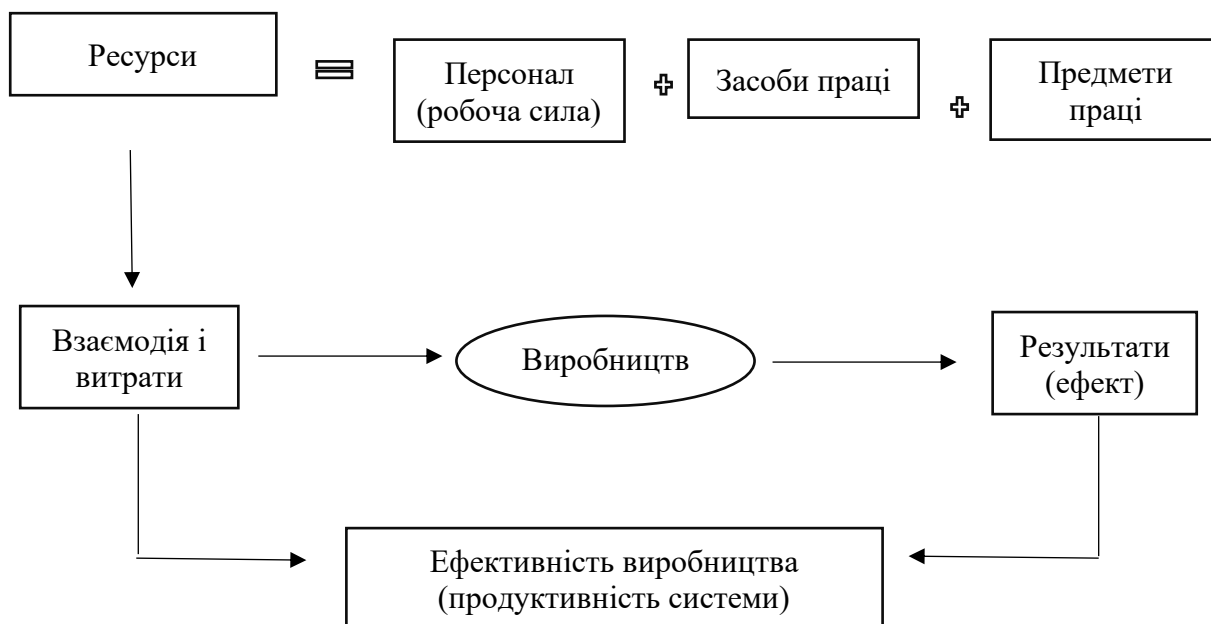


Рис. 1.1 Схема формування результатів і ефективності виробництва (продуктивності виробничо-економічної системи).

Джерело: складено автором на основі [6]

Існує багато різних вимірів ефективності, які можна застосовувати для оцінки результативності діяльності підприємства, включаючи ЗБВ-1. Ось декілька з найбільш поширених вимірів ефективності:

Відношення виробничої продуктивності до витрат: це вимірюється виробничою продуктивністю за одиницю витрат, що може бути визначене як кількість вироблених одиниць продукції на одиницю витрат.

Рентабельність: це вимірюється як відношення прибутку до витрат. Цей показник дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство здатне заробляти гроші. Якість продукції: це може бути вимірювано на основі рівня відмов, складнощів з гарантійним ремонтом, а також рівня задоволеності клієнтів від продукції. Час реакції на запити клієнтів: це може бути вимірювано від часу, коли клієнт звернувся до підприємства з запитом або замовленням, до часу, коли запит було оброблено та вирішено. [1]

Екологічність: це може бути вимірювано за кількістю відходів, які генерує завод ковальська, або за впливом на довкілля.

Ці виміри ефективності допомагають підприємствам зрозуміти, наскільки успішно вони працюють та де можуть бути поліпшення. Важливо вибрати ті виміри ефективності, які найбільше відповідають потребам та цілям конкретного заводу ковальська.

Рентабельність - це показник ефективності, який відображає, наскільки успішно підприємство генерує прибуток від своєї діяльності відносно витрат, необхідних для цієї діяльності. Цей показник дозволяє визначити, чи вдається підприємству збільшувати свою прибутковість і чи вдається йому ефективно використовувати свої ресурси.

Рентабельність може бути виміряна за допомогою кількох показників, таких як:

Рентабельність від продажу - відображає, скільки прибутку виходить з одного долара продажу. Формула: рентабельність від продажу = прибуток / витрати \* 100%.

Рентабельність від активів - відображає, наскільки успішно використовуються активи підприємства для генерації прибутку. Формула: рентабельність від активів = прибуток / загальні активи \* 100%.

Рентабельність від власного капіталу - відображає, який прибуток генерується з власного капіталу підприємства. Формула: рентабельність від власного капіталу = прибуток / власний капітал \* 100%.

Рентабельність є важливим показником ефективності, оскільки допомагає керівникам підприємства відстежувати, наскільки успішно використовуються ресурси підприємства для генерації прибутку. Цей показник може бути використаний для порівняння ефективності різних підприємств в тій же галузі, а також для визначення потенційних проблем, які можуть зменшити рентабельність підприємства. [7]

Відношення виробничої продуктивності до витрат (або показник виробничої ефективності) - це показник, який визначає, наскільки ефективно

використовуються ресурси підприємства для виробництва продукту або послуги. Цей показник дозволяє виміряти, наскільки багато продукту (або послуги) виробляється за одиницю ресурсу, такого як праця, час, гроші або матеріали.

Формула виробничої продуктивності до витрат може бути різною залежно від того, які витрати враховуються в показнику. Найпоширенішою формулою є:

Виробнича продуктивність до витрат = обсяг продукції / сума витрат

Наприклад, якщо вартість виробництва продукту складає 10 000 доларів, а обсяг виробленої продукції - 1 000 одиниць, то виробнича продуктивність до витрат становитиме 1/10, або 0,1.

Цей показник може бути використаний для порівняння ефективності різних виробництв або процесів виробництва. Він також може допомогти ідентифікувати ті елементи процесу виробництва, які можуть бути удосконалені для поліпшення ефективності.

Однак варто зазначити, що цей показник має свої обмеження. Він не враховує якість продукту або послуги, а також може бути неадекватним в деяких ситуаціях, наприклад, коли ресурси використовуються в екстремальних умовах або коли підприємство має велику кількість неструктурованих витрат. Тому важливо використовувати цей показник разом з іншими метриками ефективності для отримання більш повної картини ефективності підприємства.

Ефективність - це ключовий показник успішності, який дозволяє визначити, наскільки добре досягається поставлена мета з використанням відповідних ресурсів. З точки зору бізнесу, ефективність є одним з найважливіших показників успішності, оскільки вона дозволяє зрозуміти, наскільки бізнес використовує свої ресурси, такі як гроші, час, праця, матеріали, для досягнення мети.

Ефективність має безпосереднє значення для підприємств та організацій, оскільки вона може вплинути на рентабельність, конкурентоспроможність та успіх бізнесу. Наприклад, якщо підприємство має низький показник ефективності, це може означати, що воно не використовує свої ресурси

оптимально, що може призвести до збитків, низької рентабельності та недостатньої конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка ефективності допомагає організації виявляти сильні та слабкі сторони в її бізнес-процесах та діях, що дозволяє зосередитися на поліпшенні ефективності в тих областях, де вона не досягає показників.

Оцінка ефективності також є важливим інструментом прийняття рішень, оскільки дозволяє організації зрозуміти, які ресурси потрібні для досягнення певної мети та як краще їх використовувати. Наприклад, якщо підприємство виявляє, що його показники ефективності низькі, то може виникнути потреба в удосконаленні процесів виробництва.

Якість продукції є одним з важливих показників ефективності, особливо для виробничих підприємств. Це означає, що якість продукції може впливати на прибуток, конкурентоспроможність та репутацію підприємства.

Існує кілька методів виміру якості продукції, включаючи:

Вимірювання відсотка браку - це означає визначення відсотка продукції, яка не відповідає вимогам якості або непридатна для продажу. Відсоток браку може бути визначений для всієї виробленої продукції або для конкретного періоду.

Вимірювання рівня задоволеності клієнтів - це оцінка того, наскільки клієнти задоволені якістю продукції. Це може бути зроблено за допомогою анкетування клієнтів, оглядів на сайтах, або через системи зворотного зв'язку.

Вимірювання рівня повторних замовлень - це означає визначення кількості замовлень, що повторюються від тих самих клієнтів. Це може бути вказівником того, наскільки задоволені клієнти продуктом, а також довіри до підприємства.

Вимірювання відсотка відмов - це означає визначення відсотка продукції, яка повернена до підприємства через невідповідність якості, або неправильну роботу продукту. Вимірювання рівня виконання стандартів - це означає перевірку того, наскільки добре продукція відповідає стандартам, вимогам технічних умов, правилам безпеки та іншим вимогам. [1]

## 1.2 Теоретичні засади управління ефективністю підприємств

Управління ефективністю підприємств - це комплексний процес, який передбачає розробку, впровадження та оцінку стратегій, методів та інструментів, спрямованих на досягнення поставлених цілей та максимізацію результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах, ефективність управління підприємством є дуже важливою складовою та однією з основних характеристик успішної діяльності підприємства, яка визначає подальший його розвиток.

Для оцінки успішності діяльності підприємства використовують різноманітні поняття, такі як "ефект", "ефективність", "результативність", "ефективність діяльності", "оцінка діяльності підприємства" тощо.

Ефект - це результат виконання заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва через оптимізацію та раціональне використання всіх виробничих ресурсів. Як економічна категорія, ефект відображає перевищення результатів діяльності підприємства над витратами.

При визначенні сутності та змісту категорії «ефективність» серед науковців відсутній єдиний підхід. Але більшість авторів, таких як Д. Рікардо, Г. Емерсон, В. Петті, Ф. Кене, С. Мочерний, І. Павленко [12; 13; 15; 17; 18], поняття «ефективність» визначають як відношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, які були витрачені на отримання цього ефекту.

Ефективність діяльності підприємства відображає ступінь досягнення поставлених цілей та його здатність конкурувати на ринку. Це економічна категорія, яка застосовується для прийняття господарських рішень та аналізу діяльності організації. Поняття "ефективність" потрібно розглядати в різних аспектах, що показує складність проблеми та різноманітність критеріїв ефективності. При оцінці результатів діяльності використовують різні критерії та концепції, серед яких можна виділити наступні:

Концепція економічної ефективності - передбачає оцінку ефективності підприємства через економічні показники, такі як прибуток, рентабельність, економічний ріст; організаційна ефективність описує: рівень успішності

побудови організації, ефективність системи управління, здатність реагувати на організаційні зміни та процес прийняття управлінських рішень; концепція соціальної відповідальності - передбачає, що ефективність підприємства має оцінюватися не тільки за економічними показниками, а й за впливом на соціальні та екологічні аспекти; системний підхід (метод) - передбачає, що підприємство має бути розглянуте як складна система, де кожен елемент взаємодіє з іншими та впливає на загальний результат; метод мотивації - передбачає, що мотивація персоналу та стимулювання досягнення результатів є ключовим фактором підвищення ефективності підприємства; концепція контролю та аудиту - передбачає, що для досягнення ефективності підприємства необхідно мати систему контролю та аудиту, що дозволить вчасно виявляти проблеми та відхилення від поставлених цілей. В умовах сучасного функціонування підприємств важливим стає вибір методів та підходів до оцінки ефективності, що враховують результати минулої діяльності та прогнозують тенденції розвитку, ураховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

Для оцінки ефективності використовуються певні критерії та показники. Критерії ефективності відображають якісні аспекти процесу та його суть, і вони є основою для проведення оцінки. Щоб бути ефективним, критерій повинен повністю відображати результати господарської діяльності, фіксувати та вимірювати рівень досягнення мети. До критеріїв, які зазвичай використовуються, належать прибутковість, якість, економічність, положення на ринку, інноваційність та якість трудового життя. Оскільки діяльність підприємства є багатогранною та складною, а всі процеси взаємопов'язані, то критерії, що характеризують дану діяльність, також взаємопов'язані між собою.

У економічній сфері, для оцінки стану та динаміки явищ, використовуються показники, які відображають кількісну характеристику процесів. Виділяють два типи показників: абсолютні та відносні. Абсолютні показники відображають кількісну величину явища, таку як прибуток чи власний капітал. З іншого боку, відносні показники дозволяють порівнювати абсолютні

значення, оскільки отримуються шляхом поділу однієї величини на іншу. Ці показники можуть бути виражені у вигляді коефіцієнтів або процентів, наприклад, рентабельність чи доходність активів. Також існують середні показники, які описують узагальнену кількісну сукупність, такі як середньорічна заробітна плата чи середньосписковий склад робітників.

У комплексній оцінці діяльності підприємства використовують різноманітні критерії та показники, які взаємодіють між собою. Критерій вибору визначає набір показників, які використовуються для оцінки. Необхідно створювати систему критеріїв та показників для оцінки ефективності діяльності підприємства та пошуку шляхів її підвищення. Основна мета полягає у досягненні найкращого співвідношення між витратами та результатом. Для цього необхідно забезпечити максимальний результат при мінімальних витратах або найменші витрати на одиницю результату. Оцінка ефективності проводиться на підприємствах різних форм власності та організаційно-правових форм з метою оцінки бізнесу та доцільності інвестування капіталу.

Особливого значення набуває необхідність розглядати ефективність діяльності підприємств залежно від цілей зацікавлених сторін, тобто фізичних та юридичних осіб, які зацікавлені в діяльності підприємства або впливають на неї, та їх очікувань [12; 14]. Відповідно до стандарту якості, зацікавленими сторонами є: споживачі, власники, акціонери, персонал підприємства, постачальники, партнери, суспільство та ін. Кожна сторона має свої власні потреби, інтереси та очікування. Наприклад, власники підприємства цікавляться отриманням прибутку та забезпеченням стабільності функціонування, інвестори мають низькі вимоги до ризику, працівники очікують на високу зарплату та стабільність роботи в майбутньому. У зв'язку з цим, для кожної групи застосовуються відмінні показники для оцінки ефективності.

Для того, щоб оцінити ефективність підприємства, кожна зацікавлена сторона використовує свої власні показники. Інвестори використовують капіталомісткість, рентабельність капітальних вкладень, термін окупності та відношення приросту чистої продукції до капітальних вкладень. Власники

підприємства використовують темпи росту виробництва, виробництво чистої продукції, відносну економію основних виробничих фондів та обігових коштів, продуктивність праці та загальну рентабельність виробництва. Показники підвищення ефективності використання трудових ресурсів, такі як темпи росту продуктивності праці, економія чисельності працівників, трудомісткість продукції та зарплатомісткість продукції, використовуються для персоналу підприємства. Керівники використовують показники ефективності використання основних фондів та обігових коштів, такі як фондівіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів, обіговість оборотних коштів, абсолютне вивільнення обігових коштів, коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності. Аналіз цих показників дозволяє виявити можливості для покращення використання основних засобів, оптимізації структури оборотних активів та підвищення швидкості їх оборотності. Це знову ж таки допомагає визначити напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства.

Кожне підприємство формує свою систему показників для оцінки ефективності, враховуючи свої цілі та інтереси. Проте, наразі не існує загальноприйнятого підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств. Це пояснюється необхідністю забезпечення відповідності критеріїв та системи показників формі власності, сфері діяльності, розміру та цілям конкретного підприємства, для якого здійснюється оцінка ефективності.

Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та його підрозділів ґрунтується на системі показників, яка дозволяє визначати, наскільки ефективно виконуються поставлені завдання. За допомогою оцінки ефективності можна отримати важливу інформацію для управління підприємством на різних рівнях - як стратегічних, так і тактичних. Однак, на сьогодні немає єдиного методу оцінки ефективності, оскільки критерії ефективності та системи показників мають відповідати формі власності, сфері діяльності, розміру та цілям конкретного підприємства. [ 12; 14; 15; 17; 18].

Оцінка ефективності є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки результати оцінювання можуть використовуватися як

для формулювання стратегічних, так і для тактичних цілей. Хоча модель оцінки ефективності діяльності є індивідуальною для кожного підприємства, можна виділити загальні напрями роботи [12; 14; 17; 18].

На першому етапі оцінювання ефективності діяльності підприємства, визначається мета та увага приділяється аналізу ситуаційних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які впливають на рівень ефективності. Для досягнення мети застосовуються методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняння та широкого обговорення проблеми, створення умов для творчості.

На другому етапі процесу оцінювання ефективності діяльності підприємства формується система критеріїв та показників, що дозволяють всебічно охарактеризувати господарську діяльність та враховувати всі можливі фактори, які впливають на її підвищення. Метою цього етапу є створення об'єктивних умов для оцінки ефективності підприємства.

На третьому етапі проведення оцінювання ефективності діяльності підприємства здійснюється збір та обробка інформації за допомогою економіко-математичних методів. До таких методів відносяться коефіцієнтний метод, методи порівняння з нормативами та порівняння за певними критеріями, а також метод групування на основі достовірної, оптимальної, науково обґрунтованої, систематизованої та своєчасної інформації.

Наступним етапом є аналіз структури та зміни системи показників, що використовуються для оцінки ефективності господарської діяльності, за допомогою системного і порівняльного аналізу, а також методів групування, вертикального та горизонтального аналізу.

По-п'яте, проводиться оцінювання таксономічних показників ефективності, включаючи складові ефективності та її інтегральну оцінку. Для цього використовуються такі методи, як системний і порівняльний аналіз, метод таксономії, збалансована система показників, групування, інтегральний метод, критерії мінімаксу, метод грошової доданої вартості та грошовий потік віддачі на інвестований капітал.

На шостому етапі проводиться багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз ефективності господарської діяльності з використанням економіко-математичних методів моделювання, інтегральних методів та факторного аналізу.

По-сьоме, оцінка отриманих результатів та визначення шляхів подальшого підвищення економічної ефективності господарської діяльності здійснюється за допомогою методів моделювання, методу ковзких середніх, екстраполяції та методу декомпозиції динамічного ряду.

Методи та послідовність аналітичної роботи для оцінки ефективності діяльності підприємства дозволяють не лише описувати результати господарської діяльності, але й враховувати всі фактори, які сприяють підвищенню ефективності. Зокрема, вони дозволяють визначати зміни в функціонуванні підприємства в змінному середовищі, а також стратегічні пріоритети, які задовольняють інтереси зацікавлених осіб.

Отже, ефективність є складним та багатогранним економічним терміном, який можна визначити як результативність діяльності, що визначається співвідношенням між отриманим результатом та використаними ресурсами. Крім того, вона може розглядатися як комплексна оцінка результатів використання різних видів ресурсів та як показник досягнення поставлених цілей.

### **1.3 Процеси управління ефективністю транспортно – експедиційних послуг компанії**

Управління ефективністю транспортно-експедиційних послуг компанії включає в себе комплекс дій, спрямованих на забезпечення високої якості та ефективності всіх процесів, пов'язаних з транспортуванням та експедицією товарів.

Основні процеси управління ефективністю транспортно-експедиційних послуг компанії можуть включати наступні етапи: планування і стратегічне

управління. Цей процес включає розробку довгострокових та короткострокових планів розвитку та забезпечення ефективності діяльності компанії в галузі транспортно-експедиційних послуг. Це також включає в себе аналіз ринку та конкуренції, стратегії ціноутворення та визначення цілей збільшення обсягів продажів.

Організація. Це включає координацію роботи всіх відділів компанії, що займаються транспортно-експедиційними послугами, у тому числі збір та прийом товарів, складську логістику, вибір і контроль перевізників та інше.

Виконання. Це означає реалізацію запланованих процесів, включаючи транспортування товарів, контроль якості та термінів доставки.

Моніторинг і аналіз ефективності. Цей процес включає відстеження та аналіз даних щодо продуктивності транспортних послуг, оцінювання відношення до планувальних показників, визначення та аналіз основних проблем, які необхідно вирішити для підвищення ефективності.

Аналіз та планування вдосконалення. Це означає аналіз результатів роботи компанії та пошук шляхів покращення процесів транспортування та експедиції, що може включати вдосконалення маршрутів, вибір нових перевізників, покращення внутрішніх процесів та інші заходи.

Управління якістю. Цей процес включає в себе встановлення та дотримання стандартів якості транспортно-експедиційних послуг. Це означає встановлення процедур контролю якості від прийняття замовлення до оформлення доставки.

Управління ризиками. Цей процес включає в себе ідентифікацію та управління ризиками, пов'язаними з транспортно-експедиційними послугами компанії. Це може охоплювати ризики, пов'язані з безпекою перевезення, забезпеченням якості та виконанням зобов'язань перед клієнтами. Управління витратами. [3]

Отже, планування і стратегічне управління допомагають компанії визначити мету, стратегію та напрямки розвитку. Моніторинг і аналіз ефективності дозволяє компанії відстежувати свої досягнення та здійснювати

корекцію діяльності. Управління якістю допомагає забезпечити, що транспортно-експедиційні послуги відповідають вимогам клієнтів, а управління ризиками дозволяє уникнути можливих проблем і зберегти репутацію компанії. Управління витратами допомагає знизити витрати та підвищити рентабельність компанії.

Тому всі процеси управління ефективністю транспортно-експедиційних послуг компанії повинні бути взаємопов'язані та виконуватися відповідальними співробітниками, щоб досягти успіху в діяльності.

Якщо у компанії буде відсутній процес управління ефективністю транспортно-експедиційних послуг, це може призвести до різноманітних проблем, таких як: неспроможність відстежувати та контролювати ефективність транспортно-експедиційних послуг. Без процесу управління ефективністю компанія може не мати чіткого уявлення про те, як її послуги відповідають вимогам клієнтів, а це може призвести до втрати довіри клієнтів і зниження прибутків. Відсутність контролю за витратами. Компанія може не мати достатньої інформації про те, наскільки ефективно використовуються ресурси, і, як результат, може втратити гроші на зайві витрати. [9]

Ризик виникнення проблем з якістю. Без контролю за якістю компанія може не мати можливості відстежувати та усувати проблеми, що може призвести до нещасних випадків, погіршення репутації компанії та збитків.

Неспроможність пристосуватися до змін. Без процесу управління ефективністю компанія може не мати достатньої гнучкості та здатності пристосуватися до змін на ринку, що може призвести до втрати конкурентних переваг.

Отже, процес управління ефективністю транспортно-експедиційних послуг є дуже важливим для забезпечення успішної діяльності компанії, і його відсутність може мати серйозні наслідки для бізнесу.

Для покращення ефективності ведення транспортно-експедиційної діяльності в Україні у сучасних умовах можна запропонувати заходи, які передбачають внутрішні та зовнішні фактори впливу. Щодо внутрішніх факторів

(це те що залежить від діяльності самих експедиційних підприємств) - це зменшення собівартості доставки шляхом покращення контактів з перевізниками, підписання довгострокових контрактів про співпрацю, закріплення взаємодії з клієнтами, проходження сертифікації обслуговування та отримання сертифікату міжнародного зразка, оптимізація бізнес-процесів всередині компанії, тощо.

Навчання персоналу: для успішного впровадження транспортно-експедиційної діяльності, персонал компанії повинен бути добре підготовлений та ознайомлений з усіма необхідними процесами. Тому слід забезпечити навчання співробітників, які будуть працювати в цій області. Удосконалення системи управління: введення транспортно-експедиційної діяльності може вимагати змін в системі управління компанією. Слід розглянути можливість впровадження нових інструментів та технологій, які дозволять підвищити ефективність управління.

До зовнішніх факторів впливу віднесемо ті, які залежать напряду від держави. По-перше, це ремонт та модернізація існуючих автомобільних шляхів України, особливо тих, що мають міжнародне значення та є частинами транспортних коридорів. По-друге, будівництво нових складських терміналів та розподільчих комплексів і модернізація вже існуючих. [11]

Таким чином, оптимізація інфраструктури та внутрішніх процесів транспортно-експедиційних компаній допоможе досягти більш стабільного та оптимального розвитку всієї логістичної системи України та покращить її конкурентоспроможність серед інших на міжнародному транспортному ринку

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРАТ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ ВИРОБІВ-1»**

### **2.1 Загальна характеристика та структура ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1»**

ПрАТ «ЗБВ-1» є одним із найбільших виробників залізобетонних конструкцій на ринку промислового та житлового будівництва міста Києва. Підприємство виготовляє продукцію відповідно до сучасних стандартів якості, основні види продукції сертифіковані. На заводі широко використовуються передові технології, що підвищують експлуатаційні характеристики готової продукції та товарного бетону. Конкурентоспроможність підприємства на ринку збуту забезпечується за рахунок широкого асортименту залізобетонних виробів, гнучкої цінової політики та високої якості продукції.

Організація ПрАТ «ЗБВ-1» зареєстрована 08.09.1993 за юридичною адресою Україна, місто Київ, вулиця Пшенична. Керівником організації є Якубовська Надія Олексіївна. Розмір статутного капіталу становить 635 940,00 грн.

ПрАТ «ЗБВ-1» є структурним підрозділом «Промислово-будівельної групи «Ковальська»

Ковальська (повна назва: Асоціація «Промислово-будівельна група «Ковальська») — український виробник будівельних матеріалів та забудовник. Входить в групу Акціонерне товариство «Завод залізобетонних конструкцій ім. Світлани Ковальської», а на той час Завод залізобетонних виробів № 3 — було засноване в 1956 році. Історія промислово-будівельної групи Ковальська почалася в середині ХХ століття. Навколо нього вже за часів незалежності України сформувалася бізнес-група, яка займається будівництвом: від видобутку будівельних матеріалів до обслуговування будинків, які також побудовані

силами Ковальської. Її основні власники Олександр і Сергій Пилипенки — батько і син. [18]

Продукція ПБГ «Ковальська» представлена низкою брендів, зокрема «Бетон від Ковальської», тротуарна плитка «Авеню» та будівельні суміші Siltek. Підприємства, на яких «Ковальська» виготовляє бетон, бетонні розчини, залізобетонні вироби та «конструктив»: АТ «Завод ЗБК ім. Ковальської»; ТОВ «Бетон Комплекс»; ПрАТ «ЗБВ-1»; ТОВ «Автобудкомплекс-К»; «АТ Дарницький Завод ЗБК»; ТОВ «Бетон Комплекс». [18]

За даними фінансової звітності ПБГ «Ковальська», у 2019 році виручка групи склала 5,4 млрд грн. Компанії, що входять до її складу, перерахували до бюджетів усіх рівнів 378 млн грн. 146 млн грн податків і зборів сплачено із заробітних плат працівників.

У 2019 році ПБГ «Ковальська» інвестувала у власний розвиток 853 млн грн.

ПБГ «Ковальська» — лідер у виробництві бетону та залізобетонних виробів на ринку України.

ПрАТ «ЗБВ-1» має розвинену транспортну інфраструктуру, автотранспортні під'їзди, що дає можливість надання послуг по відвантаженню залізобетонних виробів автомобільним транспортом. З метою задоволення потреб споживачів на найвищому рівні підприємство виготовляє залізобетонні вироби за індивідуальними замовленнями. Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років стабільний з незначними коливаннями

Підприємство має український ринок збуту. Експорт продукції не здійснюється. В той же час заводом виготовляється продукція для іноземних фірм, які ведуть будівництво в Україні. Основними споживачами продукції є : ТОВ "Айлант ЛТД", ТзОВ "Житло-буд", ТОВ "КБК Альянс", ПрАТ "Лігобуд", ПП "Простір", КП "Житлоінвестбуд УКБ", ДП "Укроборонсервіс", ТОВ "ПРАЙМ БІЗНЕС УКРАЇНА", ТОВ "АРТ ПЛЮС", ТОВ "Солстрой", ТОВ "ФЕШЕН БУД", ТОВ "Феракс" та ін..

На заводі були побудовані напівконвеєрні лінії з випуску багатопустотних плит перекриття шириною 1,5м та 1,2м. З 1997 року завод розпочинає виготовлення плит перекриття довжиною 7,2м, а також залізобетонних виробів за індивідуальними замовленнями. У 2003 році впроваджено лінію по випуску плит пустотного настилу довжиною 9м, що дало можливість збільшити добовий випуск плит на 40м<sup>3</sup>. У 2004 році було комп'ютеризовано бетонозмішувальний вузол з установкою нових дозаторів та бетонозмішувачів, що зумовило збільшення обсягів виробництва товарного бетону та підвищення його якості.

16 червня 2017 року на підприємстві «ЗБВ-1» що входить до складу ПБГ "Ковальська", відбулося офіційне відкриття технологічної лінії "Екструдер" по виготовленню багатопустотних плит перекриття відомої світової компанії Nordimpianti. Нова модель "Екструдера" EVO E150 вважається унікальним на будівельному ринку України, оскільки технологія дозволяє виготовляти вироби номінальною шириною від 1100 до 1500 мм. Продукцію використовують у зведенні об'єктів житлового і комерційного призначення, адже вона не тільки підвищує їх якісні характеристики, але і прискорює процес будівельних робіт. На сучасному етапі виробничою стратегією заводу є лідерство у зменшенні витрат на виготовлення продукції, підвищення якості та розширення асортименту продукції.

Обсяг виробництва збірного залізобетону щороку становить близько 60 тис. м<sup>3</sup>, неармованого бетону — 8 тис. м<sup>3</sup>, товарних бетонів та розчинів — 45 тис. м<sup>3</sup>. Сьогодні на підприємстві працюють близько 1000 чоловік і випускається понад 500 видів бетонних та залізобетонних виробів архітектурній концепції. Виробничі потужності та ефективна організаційно-управлінська структура заводу дозволяють вчасно реагувати на зростання попиту на динамічно зростаючому ринку житлового та промислового будівництва. Вся продукція випускається на підставі діючих ДСТУ і ТУ затверджених Держбудом України, повністю відповідають вимогам, що пред'являються до сучасних матеріалів, — висока морозостійкість, екологічна і гігієнічна безпека. Підприємство ретельно стежить за якістю продукції, що випускається. Її надійність, доступність вже

оцінили багато наших постійних клієнтів. На здійснення відповідних видів діяльності ПрАТ «ЗБВ-1» має сертифікати відповідності «УкрСЕПРО», ССС. Продукція підприємства виготовляється з екологічно чистих матеріалів, які перевіряються в атестованій виробничо-вимірювальній лабораторії. Виробничий процес дозволяє виготовляти вироби по індивідуальних кресленнях замовника.

Щодо організаційної структури підприємства, то вона виходить з напрямків його діяльності і має наступний вигляд (рис. 1.1). Отже, структура управління ПрАТ «ЗБВ-1» класичного типу – лінійно-функціональна.

Поділяється на ланки: Вища керівна ланка: Генеральний директор або президент, який має загальну відповідальність за стратегічне керівництво компанією.

Функціональні підрозділи: Виробництво: відповідає за організацію та контроль виробничих процесів, включаючи закупівлю сировини, виробництво товарів.

Фінанси: відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, управління фінансовими ресурсами, звітність та аналіз фінансової діяльності.

Логістика: забезпечує оптимальне управління ланцюгом постачання, складськими процесами, транспортуванням та розподілом товарів.

Лінійні підрозділи: Відділи або департаменти, що підпорядковуються функціональним підрозділам. Наприклад, відділ виробництва, виробнича лабораторія. Кожен з цих підрозділів виконує специфічні завдання, пов'язані зі своєю функціональною областю.

Керівництво організації змінювалось рідко з часу її заснування, це дуже добре тому, що це ознака стабільності, та при певних умовах ця ознака може бути і гальмом для удосконалення і перебудови організаційної структури. Апарат управління займає приблизно четверту частину працівників ПрАТ «ЗБВ-1»

Перевагами наведеної організаційної структури управління є: - чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень; - оперативність підготовки та впровадження

управлінських рішень; - повна відповідальність керівника за результати діяльності; - забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва, відсутність дублювання в роботі; - надійний контроль.

Згідно зі Статутом Компанії, система органів управління ПрАТ «ЗБВ-1» має наступну структуру (рис. 2.1).

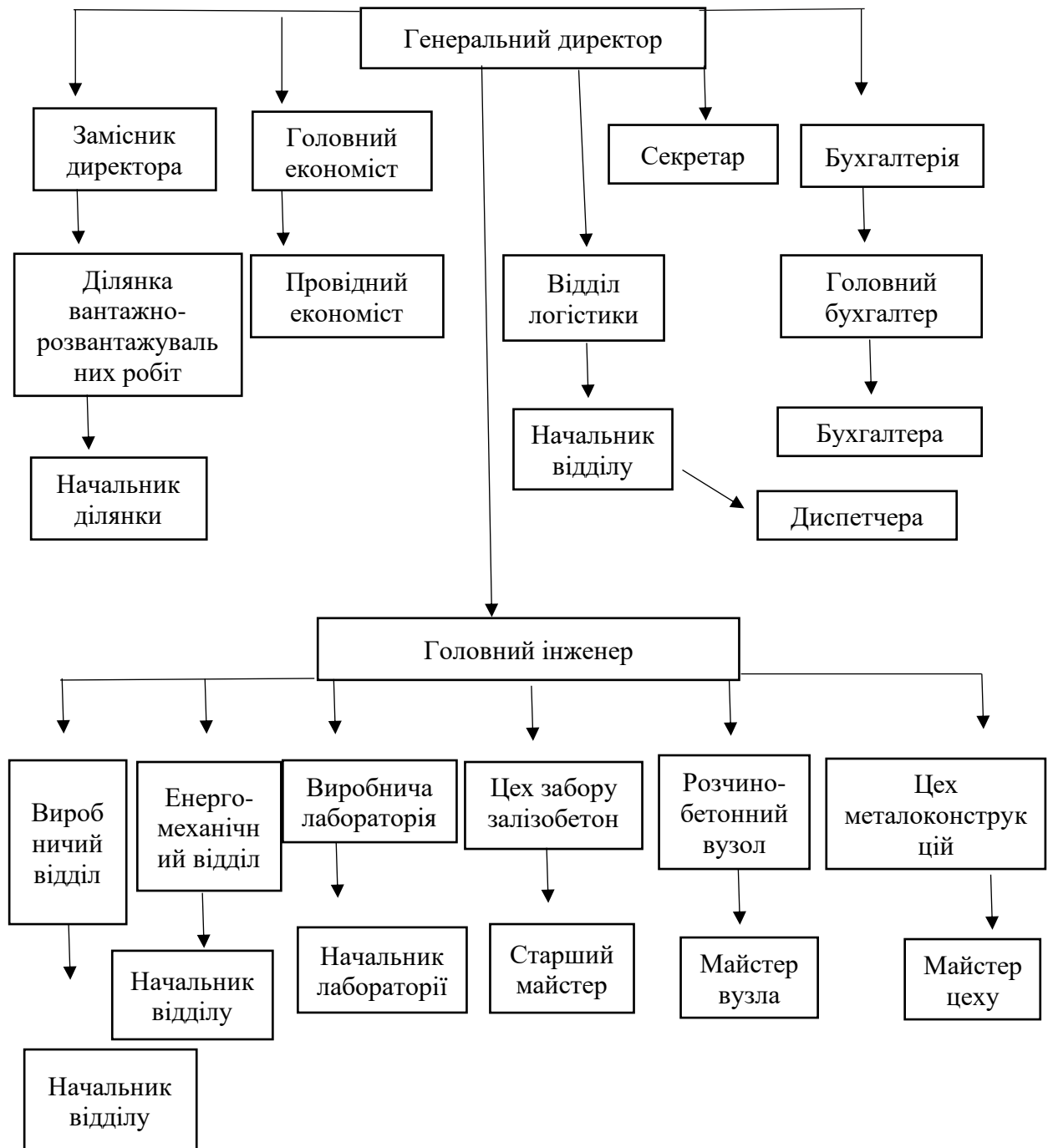


Рис. 2.1 – Організаційна структура підприємства ПрАТ «ЗБВ-1»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1»

Проаналізуємо фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. Розпочнемо з аналізу основних та оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура основних фондів ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1» в 2018-2019 рр., тис. грн

Показник	2018	2019	Питома вага, %		Відхилення, +-
			2018	2019	2018/2019
Будівлі і споруди	3739	7196	1,35	2,44	3457
Машини та обладнання	18363	19611	6,65	6,65	1248
Транспортні засоби	251374	232499	91,03	78,81	-18875
Інші основні засоби	2094	35133	0,76	11,91	33039
Разом	276132	295001	100	100	18869

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Після проведення дослідження динаміки та структури основних фондів підприємства було встановлено, що їх залишкова вартість у 2018 році скоротилась на 816982 тис. грн. Це зумовлено зниженням вартості будівель та споруд, машин і обладнання, транспортних засобів та інших фондів, на 1478, 3938, 619 та 811509 тис. грн відповідно. Таке скорочення можна пояснити значним зносом, виведенням з обігу деяких фондів та недостатнім оновленням. У 2019 році ситуація покращилась, але залишалась нижчою, ніж у 2017 році,

збільшившись на 18869 тис. грн. Вартість основних фондів збільшилась за рахунок будівель та споруд, машин і обладнання, транспортних засобів. При вивченні структури основних фондів можна зазначити, що транспортні засоби складають найбільшу їх частку (91,03% у 2018 році та 78,81% у 2019 році), що є результатом особливостей діяльності підприємства.

Після аналізу динаміки оборотних коштів було виявлено, що у 2018 році сума запасів зросла на 802771 тис. грн порівняно з попереднім роком. Зокрема, виробничі запаси зросли на 38119 тис. грн, незавершене виробництво на 769274 тис. грн, а товари лише на 24 тис. грн. Обсяг готової продукції зменшився на 4646 тис. грн. У 2019 році сума запасів зросла на 303559 тис. грн, в той час як незавершене виробництво, готова продукція і товари збільшилися на 357036, 3886 і 3 тис. грн відповідно. Обсяг виробничих запасів знизився на 57366 тис. грн; В 2018 році обсяг дебіторської заборгованості показав тенденцію зростання на 387292 тис. грн, зокрема заборгованість за товари, роботи і послуги зросла на 201042 тис. грн, , інша – на 10472 тис. грн, зменшення показала заборгованість за видами авансами і з бюджетом на 7030 і 39743 тис. грн відповідно), і в 2019 році зростає на 387292 тис. грн (в т.ч. за товари, роботи і послуги – на 338003 тис. грн, заборгованість за виданими авансами і з бюджетом на 48134 і 10990 тис. грн відповідно, інша заборгованість зменшилась на 9835 тис. грн); У 2018 році грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 44026 тис. грн, а в 2019 році зменшилися на 17195 тис. грн. Інші оборотні активи зменшилися на 297 тис. грн у 2018 році і зросли на 4193 тис. грн у 2019 році. В результаті загальний обсяг оборотних коштів збільшився на 1011241 тис. грн у 2018 році і на 729163 тис. грн у 2019 році. Аналізуючи структуру оборотних активів, можна зазначити, що у 2018 та 2019 роках запаси складають найбільшу частку в порівнянні з іншими менш ліквідними активами. В цілому, ці види активів домінують у структурі, а найліквідніші активи – грошові кошти знижуються в питомій вазі, що говорить про нераціональну структуру оборотних коштів.

Розглянемо показники стану та ефективності використання основних фондів підприємства. В результаті значного вибуття основних засобів коефіцієнт

зносу, який показує нарахований знос до первісної вартості основних засобів збільшується на 0,269 у 2018 році та на 0,014 у 2019 році, проте залишається значно меншим за норму 0,5. Таким чином, хоча придатність основних засобів зменшується, вона не досягає критичного рівня 0,5, а зменшення складає 0,269 і 0,014 у 2018 і 2019 роках відповідно. У 2018 році відбувалося більше вибуття основних засобів, ніж їх надходження, що призвело до того, що коефіцієнт оновлення став меншим за коефіцієнт вибуття. Проте у 2019 році ситуація змінилася на краще.

Коефіцієнт змінності роботи обладнання у 2018 році збільшився на 0,1 і відповідає нормативному значенню від 0,8 до 0,9. Коефіцієнт завантаження основних фондів за 3 роки складає 0,95, що свідчить про їх високу завантаженість. Інтенсивний, екстенсивний та інтегральний показники використання обладнання достатньо високі, наближаються до 1 та майже не змінюються, говорять про ефективне використання основних фондів.

Протягом періоду фондівіддача, що відображає вартість чистого доходу на кожен гривню основних засобів, значно збільшується в 2018 році на 5,92 і зменшується в 2019 році на 2,77. Це пов'язано з тим, що ріст вартості основних засобів перевищує ріст чистого доходу. Фондомісткість, що є оберненим показником до фондівіддачі, зменшується на 0,658 у 2018 році та збільшується на 0,088 у 2019 році. У той же час, фондоозброєність, яка відображає вартість основних засобів на одну особу, зменшується на 716,82 тис. грн у 2018 році через спад вартості основних засобів, що відбувається швидше, ніж зменшення чисельності, та зростає на 303,75 тис. грн у 2019 році.

Отже, виходячи з аналізу, необхідно сказати, що в цілому не дивлячись на ряд проблем, обладнання використовується достатньо ефективно.

В табл. 2.2 розглянуто основні показники ефективності використання оборотних активів.

Таблиця 2.2

## Оцінка ефективності використання оборотних активів в 2018-2019 рр.

Показник	Рік		Відхилення (+-)	Темпи приросту, %
	2018	2019		
			2019 від 2018	2019 до 2018
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,24	0,56	-0,68	-54,84
Коефіцієнт оборотності запасів	2,18	1,07	-1,11	-50,92
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,51	1,37	-2,14	-60,97
Коефіцієнт завантаження	0,806	1,788	0,982	121,84
Тривалість обороту оборотних активів, днів	290,32	642,86	352,54	121,84
Тривалість обороту запасів, днів	165,14	336,45	171,31	103,74
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	102,56	262,77	160,21	156,21

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства.

В результаті аналізу оборотних активів можна спостерігати наступні зміни: коефіцієнт оборотності активів, який характеризує кількість оборотів, що роблять активи за один рік, показує негативну тенденцію до зменшення на 0,68 в 2019 році; коефіцієнт оборотності запасів показує схожу тенденцію, знижуючись на 1,11; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

зменшується на 2,14 в 2019 році; коефіцієнт завантаження є оберненим до коефіцієнта оборотності, тому зростає в 2019 році на 0,982.

Отже, термін, за який оборотні активи здійснюють один оборот, підвищується в 2019 році на 352,5 дні, термін обороту запасів зростає на 137,04 та 171,31 день, а дебіторської заборгованості – зростає в 2019 році на 160,21 день, що є негативним і свідчить про зниження ділової активності підприємства.

Оскільки не усі показники діяльності підприємства в умовах кризи та пандемії показують покращення, то для підприємства на сьогодні важливо не збільшити потужності, а залишити їх обсяг на поточному рівні. Виходячи з обсягів запасів на складах їх потрібно знизити до рівня минулих, докризисних років, оскільки наявні додаткові витрати на їх зберігання, а для підвищення ефективності використання основних і оборотних активів доцільно знижувати втрати матеріалів і підвищувати матеріаловіддачу, знижувати простой обладнання, впроваджувати більш прогресивні технології тощо.

Проаналізуємо динаміку витрат відповідно до Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) проведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка і структура витрат підприємства в 2018-2019 рр., тис. грн

Показник	2018	2019	Питома вага, %		Відхилення,+/-	
			2018	2019	2018/2017	2019/2018
Собівартість реалізованої продукції	1768556	1097000	72,74	57,06	613670	-671556
Адміністративні витрати	104023	105360	4,28	5,48	33621	1337
Витрати на збут	285843	326912	11,76	17	-45487	41069
Інші операційні витрати	265274	312057	10,91	16,23	25809	46783
Фінансові витрати	-	74549	-	3,88	-	74549
Інші витрати	1110	1813	0,05	0,09	1110	703

## Продовження табл.2.3

Витрати з податку на прибуток	6603	4936	0,27	0,26	1292	-1667
Разом витрат	2431409	1922627	100	100	630015	-508782

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

У 2018 році загальна сума витрат зросла на 630015 тис. грн, а в 2019 році зменшилася на 508782 тис. грн. Збільшення витрат у 2018 році було викликане зростанням собівартості реалізованої продукції на 613670 тис. грн, адміністративних витрат на 33621 тис. грн, інших операційних витрат на 25809 тис. грн, інших витрат і витрат з податку на прибуток на 1110 тис. грн. і 1292 тис. грн, при цьому відбулося зменшення витрат на збут на 45487 тис. грн.

У 2019 році загальна сума витрат зменшилася на 508782 тис. грн. Зниження цієї суми було викликане збільшенням адміністративних, збутових, інших операційних, фінансових та інших витрат на 1337 тис. грн., 41069 тис. грн., 46783 тис. грн., 74549 тис. грн., та 703 тис. грн., відповідно, а також зменшенням показників собівартості реалізації та витрат на податок на прибуток на 671556 тис. грн. та 1667 тис. грн. За структурою витрат можна зазначити, що найбільшу частку у них складає собівартість реалізації (72,74% та 57,06%), а значну роль відіграють також витрати на збут (11,76% та 17%) та інші операційні витрати (10,91% та 16,23%). Отже, в останньому році спостерігається суттєве зростання постійних витрат, що є негативним.

Аналіз ліквідності підприємства проведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності і платоспроможності в 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	Відхилення,+/-	
			2018 від 2017	2019 від 2018
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,89	0,97	0,43	0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,43	-	0,06

## Продовження табл.2.4

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,01	-0,02
Власні оборотні кошти, тис, грн.	- 192040	-76122	482200	115918
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,12	-0,03	1,03	0,09

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Значення коефіцієнта загальної ліквідності, або коефіцієнта покриття, в 2017- 2019 роках перебуває нижче норми, визначеної в межах не нижче 1,0...2,0. В 2018 році становило 0,89, в 2019 році зросло на 0,08 і становило 0,97. Загалом значення коефіцієнта загальної ліквідності свідчить про недостатність оборотних засобів для покриття поточних зобов'язань – у цьому відношенні стан платоспроможності підприємства можна вважати незадовільним. Позитивна тенденція спостерігається у зростанні коефіцієнта швидкої ліквідності від 0,37 до 0,43 в 2019 році. Значення коефіцієнта є набагато нижче від мінімального нормативного значення, прийнятого за 0,7 – 0,8, отже платоспроможність з такої позиції можна вважати цілком незадовільною.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності значно нижче нормативного мінімуму (0,2...0,25) в 2017 - 2019 році, бо становить 0,05, зростає в 2018 році на 0,01 і знижується на 0,02 в 2019 році і становить 0,04. Обсяг власних оборотних коштів підприємства в 2017-2019 роках менше 0, отже власні оборотні кошти відсутні. Значення коефіцієнта забезпеченості підприємства власними оборотними коштами менше 0 та не відповідає нормативному рівню (мінімум 0,1). Відповідно до отриманих значень коефіцієнтів ліквідність і платоспроможність за 2017 – 2019 рр. можна вважати цілком незадовільними.

Рентабельність сукупного капіталу (характеризує величину віддачі сукупного капіталу підприємства) У 2018 та 2019 роках відбулися зміни в показниках рентабельності різних видів капіталу на підприємстві. Зокрема,

рентабельність сукупного капіталу знизилась на 0,39% у 2018 році та на 0,83% у 2019 році. Рентабельність власного капіталу зросла на 0,29% у 2018 році, але зменшилась на 5,38% у 2019 році. Рентабельність позикового капіталу (показує скільки прибутку припадає на одиницю капіталу, залученого зовні) зменшилась на 0,43% у 2018 році та на 0,76% у 2019 році. У свою чергу, рентабельність оборотних активів (відбиває розмір прибутку, який отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної в оборотні активи) знизилась на 1,67% у 2018 році та на 1,48% у 2019 році. Рентабельність необоротних активів (відбиває віддачу необоротних активів) зросла в 2018 році на 0,2%, а в 2019 році – знизилась на 0,72%, загальна рентабельність обороту (характеризує прибутковість основної діяльності підприємства) зменшилась в 2018 році на 4,23% і зростає в 2019 році на 4,08%, валова рентабельність продаж (відбиває загальний рівень рентабельності фінансово – господарської діяльності підприємства) знизилась в 2018 році на 5,07% і в 2019 році зросла на 4,9%, операційна рентабельність продаж (характеризує рентабельність реалізації після вирахування витрат на виробництво і збут продукції) підвищилась на 1,42% в 2018 і на 5,7% в 2019 році, чиста рентабельність продаж (відбиває загальний вплив структури капіталу на фінансування господарської діяльності підприємства) знижується в 2018 році на 0,31% і в 2019 році зростає на 0,28%.

Майже всі показники рентабельності зменшилися через недостатнє збільшення прибутку порівняно зі зростанням активів та джерел їх фінансування. Отже, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновки, що для підвищення ефективності діяльності підприємства потрібно: - зменшувати частку неліквідних активів, уникати накопичення запасів та сумнівної дебіторської заборгованості, щоб підвищити ліквідність підприємства; збільшувати виручку від реалізації, виходячи на нові ринки та виготовляючи більш рентабельну продукцію, а також позбавляючись від нерентабельної та низькорентабельної продукції; підвищувати платіжну дисципліну власних працівників та покупців, не допускати заборгованості; використовувати нові технології та впроваджувати ноу-хау у виробництво; підвищувати

продуктивність праці працівників, навчаючи та перенавчаючи їх; знижувати постійні витрати, включаючи адміністративні, які впливають на кінцевий фінансовий результат.

### **2.3. Аналіз процесів управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1»**

Залізобетонні підприємства є ключовими у галузі будівельного виробництва, оскільки вони виготовляють основні конструкції для будівництва будівель і споруд. Аналіз процесів управління ефективністю залізобетонного підприємства є важливим кроком для забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Одним з ключових аспектів управління є фінансові показники: управління ефективністю залізобетонного підприємства починається з аналізу фінансових показників, таких як прибуток, обігові активи, рентабельність та інші. Важливо визначити, чи досягає підприємство своїх фінансових цілей та як можна покращити фінансові показники. [21,22] Оцінюючи рівень фінансового ПрАТ «ЗБВ-1» за фінансовими показниками, варто відмітити, що значення більшості розрахованих коефіцієнтів не відповідають рекомендованим даним рейтингової оцінки. Підприємство має низький рівень ФПП за таким показником як рентабельність, що є досить негативним явищем у його діяльності. Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів, тобто скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу. Згідно із результатом фінансового показника, підприємство має достатню рентабельність власного капіталу.

Після проведення аналізу фінансово-економічного стану було виявлено недостатню ліквідність та платоспроможність, погіршення показників ділової активності та зниження рентабельності практично по всіх показниках.

Загальна рентабельність обороту, що характеризує прибутковість основної діяльності ПрАТ «ЗБВ-1» зменшилась в 2018 році на 4,23% і зростає в 2019 році

на 4,08%. Чиста рентабельність продаж знижується в 2018 році на 0,31% і в 2019 році зростає на 0,28%. Таким чином, майже по всім показникам 70 рентабельності відбулося зниження, що є негативним чинником в діяльності товариства. Це сталося через несприятливу динаміку зростання абсолютних показників прибутку порівняно зі зростанням показників активів та джерел їх формування. Загалом, ситуація залишається стабільною.

Ще одним із ключових аспектів управління ефективністю залізобетонного підприємства ПрАТ «ЗБВ-1» полягає в оптимізації виробничих процесів. Це означає забезпечення високої якості продукції при оптимальному використанні ресурсів. Ефективне планування виробничих процесів та управління ними дозволяє підприємству зменшувати час виробництва, знижувати витрати на виробництво і підвищувати загальну продуктивність підприємства.

Окрім цього, ефективне управління залізобетонним підприємством передбачає оптимізацію витрат, зменшення технічної зносості обладнання. Для цього необхідно проводити систематичний моніторинг технічного стану обладнання та здійснювати його регулярну технічну підтримку.

Оптимізація виробничих процесів є важливою складовою успіху будь-якого підприємства, включаючи залізобетонні заводи. Це означає ретельне вивчення та аналіз усіх етапів виробництва, пошук шляхів для підвищення продуктивності та зниження витрат.

Оптимізація виробничих процесів на ПрАТ «ЗБВ-1» включає наступні етапи:

Аналіз процесів виробництва: цей етап передбачає детальний аналіз усіх етапів виробництва, від закупівлі сировини до готової продукції. На цьому етапі можна виявити елементи, які можуть бути оптимізовані, а також визначити потреби в додатковому обладнанні або робочій силі.

Встановлення ефективних процедур: цей етап передбачає встановлення ефективних процедур, які дозволяють раціоналізувати виробничі процеси та підвищити їх продуктивність. Наприклад, автоматизація процесів може знизити кількість помилок та збільшити швидкість виробництва.

Підвищення кваліфікації персоналу: кваліфікований персонал є ключовим фактором у підвищенні ефективності виробничих процесів. Підвищення кваліфікації працівників може збільшити їхню продуктивність та знизити кількість помилок.

Використання новітніх технологій: використання новітніх технологій може підвищити ефективність виробничих процесів. Наприклад, використання комп'ютеризованих систем управління може зменшити кількість помилок та збільшити точність виробництва

Іншим важливим аспектом управління ефективністю залізобетонного підприємства є контроль якості продукції. Забезпечення якості продукції є критично важливим, оскільки будівельні конструкції повинні відповідати вимогам нормативно-технічної документації. Тому підприємство повинно мати ефективну систему контролю якості продукції, яка дозволяє забезпечити високу якість продукції та уникнути зайвих витрат на переробку некондиційної продукції.

Контроль якості продукції є одним з ключових етапів виробничого процесу на будь-якому підприємстві, в тому числі на залізобетонних заводах. Цей етап забезпечує відповідність якості виробленої продукції вимогам стандартів і специфікацій, а також заданим технічним параметрам.

Контроль якості продукції на залізобетонному підприємстві ПрАТ «ЗБВ-1» реалізований на кількох рівнях, починаючи з прийому сировини і закінчуючи випуском готової продукції. Основними методами контролю якості є:

Візуальний контроль - перевірка відповідності виготовленої продукції вимогам стандартів та специфікацій шляхом візуальної оцінки.

Вимірювання - вимірювання технічних параметрів продукції за допомогою спеціальних приладів та інструментів.

Неруйнівний контроль - перевірка продукції на відповідність вимогам шляхом використання різних методів, таких як рентгенівський, ультразвуковий та магнітний контроль.

Фізичні тести - виконання тестів на стійкість продукції до різних впливів, наприклад, на згин, стиснення або розтяг.

Хімічний аналіз - аналіз складу продукції на відповідність заданим хімічним параметрам.

Крім того, на залізобетонному підприємстві встановлена система сертифікації якості продукції, наприклад, згідно з міжнародними стандартами ISO. Це дозволяє забезпечити високий рівень якості продукції та підвищити довіру споживача

Управління персоналом є ще одним важливим аспектом ефективного управління залізобетонним підприємством. Від якості роботи персоналу залежить виробнича потужність та якість продукції.

Управління персоналом - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівників, їхню мотивацію та задоволеність роботою в організації.

Один з основних елементів управління персоналом - це рекрутинг, або підбір кваліфікованих працівників. При цьому, важливо не тільки знайти кандидата з необхідними навичками та досвідом, але й оцінити його потенціал для подальшого розвитку в компанії.

Далі слід звернути увагу на організацію робочого процесу та управління трудовими ресурсами. Важливо забезпечити працівникам оптимальні умови для виконання роботи, включаючи забезпечення необхідним обладнанням та матеріалами, а також розробку зручних і ефективних робочих процесів.

Одним з ефективних інструментів управління персоналом є системи мотивації працівників, такі як преміювання, підвищення зарплати та інші форми стимулювання. Важливо також забезпечити можливості для професійного розвитку працівників, надання їм доступу до навчальних курсів та тренінгів, що допоможе підвищити їхні кваліфікації та зберегти їхню мотивацію.

Крім того, управління персоналом передбачає створення атмосфери співпраці та комунікації між працівниками, а також взаємодію з профспілками та органами уряду з питань соціального захисту працівників.

Управління ефективністю залізобетонного підприємства передбачає також оптимізацію логістичних та транспортних процесів, що включає в себе вибір оптимальних маршрутів та забезпечення швидкості та якості доставки продукції.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРАТ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ ВИРОБІВ-1»**

### **3.1. Напрями управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1»**

Управління ефективністю підприємства Завод Будівельних виробів-1 можна здійснювати в різних напрямках. Деякі з можливих напрямів управління ефективністю на підприємстві можуть включати такі:

Управління фінансами - це передбачає забезпечення ефективного управління фінансами підприємства, що забезпечить підвищення прибутковості та зменшення ризику банкрутства. Наприклад, можна використовувати системи бюджетування, аналіз фінансових показників та планування фінансових потоків. [30, 39]

Згідно з проведеним аналізом у другому розділі, ми можемо зробити висновок, що для підвищення ефективності діяльності підприємства та, відповідно, рівня його фінансового потенціалу, в першу чергу, необхідно:

зменшити частку неліквідних активів, уникати надмірного накопичення запасів та сумнівної дебіторської заборгованості, щоб підвищити ліквідність підприємства; збільшити виручку від реалізації шляхом розширення ринків збуту, виробництва більш рентабельної продукції, а також позбавитись від нерентабельних і малорентабельних видів продукції; використовувати нові технології та впроваджувати ноу – хау у виробництво; - підвищити продуктивність праці шляхом навчання і перенавчання працівників; - знижувати постійні витрати, зокрема адміністративні, які впливають на кінцевий фінансовий результат тощо.

Для того щоб дати подальші рекомендації щодо оптимізації управління фінансовим потенціалом ПрАТ «ЗБВ-1», я вважаю, доцільним порівняти частку позикового капіталу ПрАТ «ЗБВ-1» та промислових підприємств України за

2018-2019 роки, оскільки створення фінансового потенціалу підприємства, включаючи власні та позикові джерела фінансування, є проблематичним завданням. Внутрішні джерела, створювані за рахунок нерозподіленого прибутку й фондів нагромадження в результаті збиткової діяльності, інфляції та інших негативних факторів, не можуть повністю задовольнити потреби підприємства в додатковому капіталі. Одержання позикового капіталу також пов'язано з труднощами, особливо з обмеженими можливостями банківської системи, необхідністю наявності довіри з боку банку та високими витратами на кредитні ресурси.

Ціна капіталу є найбільш впливовим фактором на ефективність структури капіталу. Оскільки ціна кожного джерела капіталу, яке використовується для виробництва або інших підприємницьких дій, різна, то ціна капіталу підприємства визначається на основі середньозваженої величини. Однак, рівень фінансової стійкості підприємства, який визначається його залежністю від зовнішніх джерел фінансування, ефективністю розміщення капіталу в активах та його використання, також впливає на структуру капіталу.

Можна зазначити, що частка позикового капіталу перевищує 90% та має тенденцію до зростання, а частка позикового капіталу промислових підприємств України, навпроти не перевищує 75% та має тенденцію до зниження.

Одним із важливих напрямів є управління персоналом: підприємство може зосередитися на розвитку свого персоналу, щоб забезпечити, що він має необхідні навички та знання для виконання своїх завдань ефективно. Це може включати в себе проведення тренінгів та навчань, створення можливостей для кар'єрного розвитку та забезпечення мотивації для персоналу.

Дослідження показало, що організація фінансової роботи на підприємстві є неефективною. За висновками працівників фінансового відділу, головною причиною цього є відсутність кваліфікованого персоналу, оскільки фінансові менеджери зайняті аналітичною підтримкою інвестиційних проектів, тому їм не вистачає часу на фінансове планування. У зв'язку з цим, рекомендується використовувати автоматизовану систему бюджетування як інструмент

фінансового управління. Це дозволить підвищити ефективність фінансової роботи на підприємстві.

Пропонована схема управління фінансовим відділом приведена на рис. 3.1



Рис 3.1 – Пропонована схема управління фінансовим відділом  
Джерело: складено самостійно

Тому пропонується наступна схема управління фінансовим відділом, до складу якого необхідно включити:

бюро фінансового обліку і контролю, з функціями фінансового, управлінського та податкового обліку та контролю, а також оцінки фінансового положення та фінансової стійкості; бюро планування, бюджетування та аналізу, з функціями фінансового планування, фінансового бюджетування, фінансового аналізу, відстеження мікро- та макроекономічної інформації, оцінки прибутковості та ефективності використання економічного потенціалу; розрахункове бюро (функції – розрахунок з покупцями, розрахунок з постачальниками, вексельний обіг).

Заходи фінансового оздоровлення на підприємстві також дезагреговані за які поділені на різні види діяльності, що дозволяє окремо виділити операційні, інвестиційні та фінансові стабілізаційні заходи. Однак, поряд з проблемами

управління, існує також проблема організації та здійснення ефективного економічного контролю фінансового потенціалу підприємства та його методологічного забезпечення. Економічний контроль є важливою функцією управління, яка має спрямовуватись на досягнення конкретної мети та реалізуватись за певними способами. Реформування контрольного процесу на підприємстві повинно ґрунтуватись на визначенні змісту економічного контролю та його основних характеристик, таких як предмет, мета та завдання, що відповідають вимогам сучасного ринкового суспільства.

Однією з метою економічного контролю є перевірка відповідності фінансово-господарської діяльності чинному законодавству (зовнішній контроль). З іншого боку, внутрішній контроль забезпечує виконання управлінських рішень, вчасне виправлення відхилень, що виникають під час їх виконання, а також запобігає кризовим ситуаціям і банкрутству підприємства.

Оскільки дослідження фінансового потенціалу повинно охоплювати не тільки процес формування капіталу, а й його розміщення та використання в активах, економічний контроль фінансового потенціалу має на меті дослідження управлінських рішень, пов'язаних з формуванням та розміщенням капіталу в активах (як на момент їх обґрунтування та прийняття, так і після виконання), забезпечення виконання управлінських рішень щодо формування, розміщення та використання капіталу, своєчасне усунення відхилень у ході виконання цих рішень, запобігання кризовим ситуаціям та банкрутству підприємства.

Завдання економічного контролю фінансового потенціалу поширюється на операції, пов'язані не тільки з формуванням і рухом грошових коштів, а й на операції, що супроводжують їх розміщення в активах, та використання. Тому серед завдань економічного контролю фінансового потенціалу включають: 1) визначення фактичного стану об'єкта дослідження на певний момент часу, оцінка його економічного потенціалу, фінансового стану та ризиків з метою виявлення ознак потенційного банкрутства та запобігання факторам, що до нього можуть привести; 2) перевірка відповідності складу і структури джерел фінансування стратегічним напрямкам розвитку підприємства, а також обсягам та

видам його діяльності; 3) визначення фактичного стану об'єкта дослідження на певний момент, з оцінкою його економічного потенціалу, фінансового стану та ризиків з метою запобігання потенційному банкрутству; 4) контроль операцій, пов'язаних з формуванням джерел утворення грошових коштів, що включає перевірку відповідності кожної операції чинному законодавству та оцінку її доцільності та обґрунтованості; 5) з метою задоволення потреб підприємства у створенні додаткових джерел фінансування, контролюється оптимізація вартісної структури фінансового потенціалу, а також перевірка обґрунтованості витрат на залучення та обслуговування кожного наявного джерела фінансування; 6) також проводиться контроль операцій щодо розміщення та використання фінансових ресурсів за напрямками витрачання коштів, включаючи перевірку відповідності чинному законодавству, оцінку їх доцільності та обґрунтованості; 7) в результаті використання фінансового потенціалу підприємства, як в цілому, так і в окремих операціях; 8) організація моніторингу показників фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності капіталу з метою зменшення фінансових ризиків та попередження банкрутства; 8) контроль над доходами та витратами, які виникають забезпечення правильного виконання управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розміщенням і використанням коштів, а також своєчасне виявлення та усунення будь-яких відхилень у процесі їх виконання. Це сприяє запобіганню кризових ситуацій та банкрутства підприємства.

Слід зазначити, що процеси формування та використання фінансового потенціалу організації повинні бути керованими і цілеспрямованими, а отже, підлягати управлінському впливу. Тому необхідно розглянути сутність управління фінансовим потенціалом підприємства. Слід зазначити, що в науковій літературі, знову ж таки, існують різні наукові підходи до цього процесу.

Таким чином, виділено значну кількість підходів до розглянутого процесу, а саме: процесний, структурний, ринковий, виробничий, цільовий, ресурсний,

вартісний, функціональний, ситуаційний. Слід зазначити, що всі вони нерозривно пов'язані між собою.

Процесний підхід до управління фінансовим потенціалом полягає у розумінні його як послідовності пов'язаних дій, які спрямовані на ефективне формування та використання фінансових ресурсів організації. Цей підхід базується на логічно впорядкованому процесі, що має на меті досягнення керованої та цілеспрямованої ефективності використання фінансового потенціалу.

Згідно з системним підходом, управління фінансовим потенціалом організації є складним комплексом взаємопов'язаних компонентів. З іншого боку, ситуаційний підхід передбачає використання конкретних методів та інструментів управління фінансовим потенціалом в умовах діяльності підприємства.

Структурний підхід до управління фінансовим потенціалом включає аналіз структури складових фінансового потенціалу з метою виявлення раціональної взаємозалежності та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між цими складовими в рамках господарської діяльності підприємства.

Функціональний підхід розглядає управління потенціалом як діяльність, певній функції, які необхідні до виконання з метою досягти цілі та передбачити нові оригінальні технічні рішення, щоб задовольнити реальні чи потенційні потреби.

До основних методів управління фінансовим потенціалом відносяться: - методи, що спрямовані на забезпечення фінансової стійкості організації, включаючи оцінку та управління фінансовим станом, управління доходами та витратами та інші; - методи, що спрямовані на збільшення вартості підприємства, включаючи управління за результатами оцінки вартості компанії з використанням різних підходів, таких як дохідний, витратний та порівняльний ринковий.

У висновку, механізм управління фінансовим потенціалом організації представляє собою комплексну систему організаційних, економічних,

нормативних та управлінських заходів і принципів, які забезпечують неперервний, науково обґрунтований та результативний процес управління фінансовим потенціалом організації. Цей механізм включає регулюючі дії, методи, технології та інструменти, які впливають на залучення, накопичення та розподіл фінансових ресурсів за різними напрямками діяльності, а також їх перетворення в інші види економічних ресурсів для задоволення виробничих, інвестиційних, соціальних та інших потреб організації. При цьому механізм управління фінансовим потенціалом повинен бути цілісним, еластичним, адаптованим до конкретних умов та науково обґрунтованим з точки зору основних параметрів.

Також існують напрями управління якістю: завод може встановити систему управління якістю, щоб забезпечити, що його продукція відповідає вимогам клієнтів і має високу якість. Це може включати в себе впровадження стандартів якості, наприклад ISO 9001, а також здійснення контролю якості на різних етапах виробництва.

Управління процесами - це система управлінських дій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності організації. Цей підхід базується на ідеї того, що кожна діяльність підприємства може бути представлена у вигляді процесу, який складається з послідовності кроків, спрямованих на досягнення певної мети.

Напрямок управління процесами включає в себе такі етапи:

Аналіз бізнес-процесів: управління процесами починається з аналізу існуючих бізнес-процесів в організації з метою виявлення проблем та можливостей для їх оптимізації.

Проектування нових процесів: після аналізу існуючих процесів визначаються проблеми та можливості для їх поліпшення. За допомогою інструментів проектування процесів розробляються нові, оптимізовані бізнес-процеси.

Впровадження нових процесів: нові бізнес-процеси впроваджуються в організацію. В цей час робиться акцент на технічну реалізацію процесу, а також на навчання та підготовку персоналу.

Моніторинг та аналіз ефективності: після впровадження нових процесів в організації проводиться моніторинг їх ефективності з метою виявлення можливостей для подальшої оптимізації.

Напрямок управління процесами: завод може встановити систему управління процесами, щоб забезпечити, що всі етапи виробничого процесу виконуються ефективно та без перешкод. Це може включати в себе створення документованих процедур та інструкцій, а також відстеження та аналіз даних про виробничі процеси.

Отже, для ефективного функціонування підприємства важливі всі напрями, але провівши дослідження, то можна сказати, що управління фінансами є одним із фундаментальним.

### **3.2 Заходи удосконалення управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1»**

Для удосконалення управління ефективністю "Заводу Будівельних виробів-1" можна використовувати різні заходи. Наприклад, для успішної діяльності підприємства не достатньо ефективно управляти власним і позиковим капіталом. Необхідно знайти оптимальне співвідношення між ними, яке б допомогло підвищити рентабельність капіталу та ефективність діяльності підприємства в цілому. Успішний розвиток та ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежать від структури капіталу компанії, механізму його формування та функціонування. Управління формуванням структури капіталу передбачає встановлення оптимальних параметрів його обсягу та структури, а також залучення його з різних джерел та в різноманітних формах для здійснення господарської діяльності підприємства. Це система принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень.

Для ефективного управління капіталом фінансово-господарюючих об'єктів на ринку необхідно оптимізувати їх структуру, тобто знайти оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, що дозволить підприємству максимізувати рентабельність власних засобів. [37,39] Рентабельність власного капіталу є найбільш значущим показником ефективності використання капіталу, оскільки вона відображає чистий прибуток, який підприємство отримує на авансований в діяльність власний капітал.

З метою оптимізації структури капіталу підприємства, доречно використовувати універсальну методику, яка базується на основних постулатах теорії фінансового левериджу. Показник, що визначає ефект фінансового левериджу складається з трьох основних складових:

податковий коректор фінансового левериджу, який відображає ступінь залежності ефекту фінансового левериджу від рівня податку на прибуток; - диференціал фінансового левериджу, який характеризує різницю між рентабельністю активів та процентною ставкою за кредит; - коефіцієнт фінансового левериджу, який характеризує суму залученого капіталу, яку використовує підприємство на одиницю власного капіталу. [38,39]

У формулі враховано вартість кредиту як джерела позикового капіталу. Однак на практиці компанії можуть залучати позиковий капітал не тільки через кредити, а також за допомогою випуску облігацій, застосування фінансового лізингу та інших інструментів.

Далі ми будемо визначати необхідний капітал для фінансування оборотних активів ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1» на 2021 рік. Існує декілька методів для визначення потреби в капіталі для фінансування оборотних активів, але на мій погляд, одним з найбільш простих та точних методів є аналітичний метод. Цей метод базується на формулі, за якою загальна потреба в капіталі для фінансування оборотних активів визначається.

$ПК(ОА) = ЧД_{пл} / (ОА_{зв} * К_{зо})$ , де ЧД – чистий дохід від реалізації підприємства на плановий період; ОА<sub>зв</sub> – оборотність оборотних активів в звітному періоді (в 2019 році та в 2021 році відповідно), К<sub>зо</sub> – коефіцієнт, який

характеризує зміну оборотності оборотних активів на плановий період у порівнянні з звітним періодом.

За допомогою формули яка вище, ми зможемо визначити середній рівень потреби в оборотних активах на 2021 рік, який відображає загальну потребу підприємства в капіталі для їх фінансування. Таким чином, першим кроком у визначенні потреби в капіталі для фінансування оборотних ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1» є складання плану чистого доходу від реалізації на 2021 рік.

Існує різна методика прогнозування чистого доходу підприємства на плановий період, одним з яких є метод, що базується на динаміці чистого доходу за останні кілька періодів. За допомогою цього методу можна екстраполювати минулі тенденції на майбутній період. Проте, дана методика має недоліки, оскільки не враховує вплив змін в зовнішньому середовищі на функціонування підприємства (таких як конкуренція на ринку, попит на різні види меблів, рівень доходів населення, структура витрат тощо) та не враховує цілеспрямовані дії підприємства щодо підвищення чистого доходу (наприклад, активізація рекламної діяльності, стимулювання збуту, зниження цін, зменшення постійних витрат).

Також хочу запропонувати вдосконалити напрям управління фінансами - це передбачає покращення системи бюджетування. На сьогоднішній день, працівники фінансового відділу ПрАТ «ЗБВ-1» використовують програму Microsoft Excel як найпростішу та найбільш доступну автоматизовану систему бюджетування. Ця програма добре відома всім фінансистам і дозволяє вводити будь-які формули та будувати практично будь-які залежності і прогнози. Крім того, в цю програму можна імпортувати інформацію з більшості облікових систем, а також текстові файли, що полегшує введення даних.

Однак, необхідно відзначити, що бюджетування на основі Excel має серйозні недоліки. Наприклад, в цій системі складно колективно працювати, оскільки навіть два співробітника не можуть одночасно працювати з одним файлом. Також неможливо створювати кілька варіантів бюджету в одному файлі,

тому потрібно заводити багато файлів, що призводить до плутанини та перевантаження сервера. Крім того, консолідація даних потребує вручну введення даних, що призводить до помилок та невідповідностей. У системі практично немає рівнів доступу до даних, тобто всі дані доступні всім користувачам, тоді як на практиці деякі дані повинні бути доступні тільки топ-менеджменту. Крім того, відсутні функції захисту даних від виправлень.

Проведене дослідження, яке було описано в попередніх розділах, показало, що ПрАТ «ЗБВ-1» потребує автоматизованої системи бюджетування для ефективного управління фінансами та контролю витрат. Це дозволить приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення в фінансових питаннях.

Основні завдання, які будуть вирішені після впровадження автоматизованої системи бюджетування в ПрАТ «ЗБВ-1». Серед них є можливість налагодити ефективні інформаційні зв'язки між різними структурними підрозділами підприємства, забезпечити контроль за роботою відділів, прискорити обмін даними між співробітниками, швидко отримувати доступ до інформації з усіх документів, формувати нормативи витрат та складати бюджети, а також забезпечити належний рівень безпеки та захисту інформації.

У даному випадку мова йде про програмне забезпечення, яке дозволяє працівникам досліджуваного підприємства ефективно розробляти, управляти, контролювати і змінювати бюджет.

Сучасний ринок програмного забезпечення має широкий вибір програмних засобів для цієї цілі, такі як: Neubrain, Інталев: Корпоративні фінанси, NetSuite, Prophix

В ПрАТ «ЗБВ-1» є значний вибір програмного забезпечення для бюджетування, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Після проведення аналізу програмного забезпечення, що використовується в сфері бюджетування, було вирішено вибрати програмний комплекс "Інталев: Корпоративні фінанси". Цей програмний засіб є надійним рішенням для автоматизації процесів складання бюджету, планування, прогнозування, звітності та аналізу, і він

поєднує бюджетування на основі витрат з цілями ефективності. Його використання дозволить не лише автоматизувати та спростити існуючі процеси бюджетування, а й покращити ефективність управління фінансами підприємства.

Також, на мою думку, хочу запропонувати захід щодо вдосконалення роботи кадрів, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення його належної мотивації.

Непродуктивна кадрова політика, несистематична робота кадрової служби, недостатнє планування персоналу, конфлікти між керівництвом та робітниками призвели до непередбачуваного відтоку кадрів, зниження продуктивності праці, низького рівня кваліфікації працівників та низької рентабельності. Проведений аналіз функціональних обов'язків персоналу відділу кадрів підприємства показав, що їхня робота обмежується головним чином наймом та звільненням працівників, веденням документації та складанням звітів. Це призвело до того, що відділ кадрів став другорядним підрозділом, який виконує вказівки керівництва і замовлення керівників структурних підрозділів щодо набору робочої сили зі сторони.

Лінійні керівники, зазвичай, виконують роботу, пов'язану з підбором, розстановкою та використанням кадрів, незважаючи на відсутність необхідних знань та часових обмежень, оскільки їх основне завдання - забезпечити своєчасне та якісне виконання виробничих завдань.

На підприємстві відсутня єдина система роботи з кадрами, що включає в себе планування, науково обґрунтоване вивчення здібностей і нахилів, професійне та посадове переміщення працівників у відповідності з їх особистими якостями, а також співпрацю з відділом праці та заробітної плати, економічним відділом. Роз'єднаність між цими структурними підрозділами знижує ефективність роботи з кадрами та перешкоджає комплексному вирішенню завдань з формування оптимальної структури кадрів та їх ефективному використанню.

З урахуванням особливостей діяльності великого підприємства та аналізу функцій різних підрозділів кадрової служби, пропоную створити цілісну та сучасну кадрову службу, яка буде підпорядковуватись директору з управління персоналом. Для цього будуть залучені співробітники відділу кадрів, організації праці та заробітної плати, охорони праці та табельників виробничих дільниць. Переорієнтація кадрової служби на сучасні методи роботи та розширення функціональних обов'язків підрозділів є передумовою для розробки програми з управління продуктивністю праці.

Програма управління продуктивністю праці має бути розроблена за допомогою наступних етапів: 1) вимірювання та оцінка рівня продуктивності праці на підприємстві загалом та окремо за видами робіт; 2) пошук та аналіз резервів для підвищення продуктивності на основі інформації, що була отримана під час вимірювання та оцінки; 3) розробка плану використання резервів для підвищення продуктивності праці, який включає конкретні терміни та заходи, фінансування витрат на них та очікувані економічні результати, а також визначає відповідальних виконавців; 4) розробка системи мотивації працівників для досягнення запланованого рівня продуктивності; 5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом та програмою в цілому, та регулювання їх виконання; 6) вимірювання та оцінка реального впливу запропонованих заходів на зростання продуктивності праці. [40]

Також слід зауважити, що на підприємстві яке я розглядаю, доцільно взяти до уваги метод портфельного аналізу. Портфельний аналіз — ефективний інструмент стратегічного контролінгу. Портфельний аналіз відкриває зв'язки між окремими частинами бізнесу та показує, що портфель в цілому суттєво відрізняється від простої суми його складових. Цей аналіз є набагато важливішим для підприємства, ніж стан його окремих частин.

Для портфельного аналізу ПрАТ «ЗБВ-1» обираємо: s матрицю Ансоффа; s матрицю «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey»-«General Electric»);

При виборі напрямків зростання підприємства існують кілька стратегічних варіантів, таких як стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку та диверсифікації. Щоб розробити стратегію виходу на зовнішній ринок, використовують матрицю І. Ансоффа та обирають стратегію зростання (див. рис. 3.2). Після цього надаються основні стратегічні рекомендації щодо обраної моделі.

ПрАТ «ЗБВ-1» може ефективно використовувати стратегію вдосконалення діяльності, оскільки ця стратегія спрямована на оптимізацію всіх бізнес-процесів, залучення додаткових джерел інвестування та розробку інноваційних продуктів. Прибуток може бути забезпечений завдяки підвищенню якості наданих послуг, збільшенню лояльності клієнтів і стійкості на ринку. Проте така стратегія пов'язана зі значними витратами. Основний акцент стратегії вдосконалення діяльності робиться на підвищенні якості діяльності та пошуку нових джерел фінансування.

Вибір стратегії зростання за матрицею І. Ансоффа показано на рис. 3.2

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Стратегія удосконалення діяльності підприємства	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Стратегія товарної експансії	Стратегія диверсифікації

Рис 3.2 Вибір стратегії зростання за матрицею І. Ансоффа

Джерело: складено самостійно

Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey»-«General Electric»). Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Отже, портфельний аналіз дозволяє інвесторам зменшити загальний ризик своїх інвестицій та забезпечити стабільний дохід, розподіливши свої інвестиції між різними активами. Водночас, портфельний аналіз може бути складним процесом, оскільки вимагає від інвестора глибокого розуміння фінансових ринків та високої кваліфікації у фінансовому аналізі. Тому, для проведення портфельного аналізу, зазвичай залучають професійних фінансових консультантів або менеджерів з інвестиційного портфеля.

### **3.3 Економічне обґрунтування впровадженням заходів з удосконалення управління ефективністю транспортно-експедиційних підприємств ПрАТ «Завод Будівельних виробів-1»**

Відповідно до розробника даного програмного забезпечення, для успішної роботи запропонованої системи необхідно мати в наявності певне програмне забезпечення, конкретно - 1С:Підприємство. Для того, щоб система ПрАТ «ЗБВ-1» працювала ефективно, необхідно мати наступні компоненти: програмне забезпечення 1С: Підприємство, оскільки технологічна платформа поширюється не окремо, а тільки в складі прикладного рішення. Вище було зазначено, що даний програмний продукт вже давно використовується для роботи досліджуваного підприємства та не потребує закупівлі. Також для ефективної роботи системи ПрАТ «ЗБВ-1» буде необхідне програмне забезпечення «Інталев: Корпоративні фінанси», а також досвідчений програміст для встановлення та налагодження програмного забезпечення.

Таблиця 3.1

#### Витрати на впровадження системи «Інталев: Корпоративні фінанси»

	Сума, грн.
Вартість програмного забезпечення:	-
-технологічна платформа	
-програмне забезпечення «Інталев: Корпоративні фінанси»	18000,0

## Продовження табл. 3.1

Розробка проекту: -робота програміста	11491,2
Разом:	29491,2

Джерело: власна розробка автора

Отже, я вважаю, витрати на впровадження системи бюджетування "Інталев: Корпоративні фінанси" в діяльність ПрАТ «ЗБВ-1» за негативний грошовий потік, який складає 29491,20 грн.

Перспективним планом передбачено, що позитивні потоки від впровадження системи складуть 20724,0 грн. на рік, з них за рахунок: –підвищення продуктивності праці – 9860,0 грн.; –скорочення робочого часу на виконання робіт – 8544,0 грн.; –пришвидшення руху інформаційних потоків – 2320,0 грн. Дані суми наведені, враховуючи експертні оцінки розробників зазначеної програми. Використання системи розраховано на 5 років,  $r=25\%$ .

Таблиця 3.2

Розрахунок чистої приведеної вартості NPV проекту запровадження автоматизованої системи бюджетування «Інталев: Корпоративні фінанси» в діяльність ПрАТ «ЗБВ-1»

Рік	Приведена вартість (PV)	Дисконтований грошовий потік (D)	Чиста приведена вартість (NVP)	Окупність
0	-29491,20	1	-29491,2	-29491,2
1	20724,00	0,8	16579,2	-12912
2	20724,00	0,64	13263,4	351,36
3	20724,00	0,51	10569,2	10920,6
4	20724,00	0,41	8496,84	19417,4
5	20724,00	0,33	6838,92	26256,4

## Продовження табл. 3.2

Разом	74128,80	-	26256,4	-
-------	----------	---	---------	---

Джерело: власна розробка автора

Визначимо термін окупності інвестицій (PP) за формулою:  $PP = PV / NCF$ , де PP – термін окупності, виражений в інтервалах планування; PV – повні інвестиційні витрати проекту; NCF – чистий ефективний грошовий потік за один інтервал планування. Таким чином, термін окупності інвестицій (PP) складатиме:  $PP = 29491,2 / 20724,0 = 1,42$  роки, тобто кожна вкладена в проект гривня окупить себе і принесе ще 14 коп.

Таким чином, проведений аналіз показав, що: – чистий приведений дохід за 5 років використання автоматизованої системи бюджетування «Інталев: Корпоративні фінанси» в діяльність ПрАТ «ЗБВ-1»: – становить 26256,4 грн; – термін окупності інвестицій складає 1 рік і 5 місяців; – кожна вкладена в проект гривня окупить себе і принесе додатково 14 коп.; – проект має значний запас міцності 40,11%.

З урахуванням вказаних показників можна зробити висновок, що впровадження автоматизованої системи бюджетування "Інталев: Корпоративні фінанси" для ПрАТ «ЗБВ-1» є економічно вигідним і приносить прибуток. Використання сучасного програмного забезпечення дозволить не лише контролювати та керувати фінансовими процесами, такими як бюджетування, але й прогнозувати майбутні витрати та встановлювати більш точні та реалістичні бюджети.

Портфельний аналіз є важливим інструментом управління ризиками та прийняття стратегічних рішень в бізнесі. Цей аналіз дає можливість оцінити різні напрямки діяльності компанії та їх взаємозв'язок, визначити їх доцільність та ефективність.

Економічне обґрунтування портфельного аналізу полягає у тому, що воно дає можливість оцінити рівень ризику та прибутковості кожного напрямку

діяльності компанії та визначити оптимальний баланс між ними. Завдяки цьому, компанія може зробити обґрунтований вибір щодо того, який напрямок розвитку є найбільш доцільним з позицій підвищення рентабельності та зменшення ризиків.

Портфельний аналіз також дає можливість відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та ринкових умовах, що дозволяє компанії адаптуватися до нових умов та змінювати свої стратегії відповідно до потреб ринку.

Таким чином, економічне обґрунтування портфельного аналізу є важливим інструментом для підвищення ефективності управління бізнесом та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Розробка програми з управління продуктивністю праці надасть такі переваги: – зростання інформованості робітників та керівництва про чинники, що впливають на продуктивність; – створення зв'язку між наявними методами обліку, вимірюванням продуктивності та регулярним контролем за результатами діяльності; – встановлення нових конкурентних стандартів і норм; – стимулювання постійної уваги до підвищення продуктивності праці; – більш широке й свідоме використання персоналом методів і техніки підвищення продуктивності праці.

Отже, на основі зазначених етапів розробки програми, визначимо основні напрямки програми з управління продуктивністю праці. Основними завданнями складання програми є: – ефективне використання трудових ресурсів; – мінімізація витрат виробництва; – зростання рентабельності й конкурентоспроможності підприємства

## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі досліджувалося управління ефективністю транспортно – експедиційних послуг компанії. Підсумовуючи проведений аналіз можна зробити такі висновки. Мета провадження діяльності ПрАТ «ЗБВ-1» полягає у отриманні прибутку

Управління ефективністю заводу будівельних виробів є важливою складовою для досягнення успіху в будівельній галузі. Для досягнення цієї мети підприємство повинно зосередитися на різних аспектах, таких як оптимізація виробничих процесів, фінансово-економічний контроль, контроль якості продукції, управління персоналом та багато інших. Важливою частиною ефективного управління є аналіз процесів, що відбуваються на підприємстві, і використання даних для прийняття стратегічних рішень. Крім того, для досягнення успіху необхідно постійно вдосконалюватися та відстежувати останні тенденції в галузі. Підприємство повинно бути готове до впровадження нових технологій, які допоможуть знизити витрати та підвищити якість продукції. Успішне управління залізобетонним підприємством потребує ефективного взаємодії з партнерами та клієнтами. Необхідно встановлювати довгострокові взаємовигідні відносини та надавати високоякісний сервіс.

Під час аналізу фінансово-економічної діяльності заводу будівельних виробів були досліджені різноманітні аспекти, включаючи фінансову стійкість, рентабельність, ліквідність, активність та інші. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що загалом фінансова стійкість підприємства знаходиться на задовільному рівні, оскільки підприємство має достатні ресурси для виконання своїх фінансових зобов'язань. З іншого боку, рентабельність сукупного капіталу знижується; рентабельність власного капіталу зменшується; рентабельність позикового капіталу значно зменшилась; рентабельність оборотних активів знизилась. Рентабельність необоротних активів знижується в 2019 році, загальна рентабельність обороту зростає в 2019 році, валова рентабельність продаж зростає в 2019 році операційна рентабельність продаж

підвищилась, чиста рентабельність в 2019 році зростає. Таким чином, за більшістю показниками рентабельності відбулося зниження, що сталося через недостатнє зростання абсолютних показників прибутку із зростанням показників активів і джерел їх формування.

Основні джерела прибутку підприємства повинні бути виявлені та оптимізовані, щоб забезпечити стабільний ріст прибутковості підприємства. Також було виявлено деякі проблеми з ліквідністю, які потребують уваги та вирішення. Для цього можуть бути використані різні методи, наприклад, залучення додаткових джерел фінансування, оптимізація запасів та управління кредитами.

Проведене дослідження виявило неефективну організацію фінансової роботи на підприємстві, яка пояснюється непродуктивною роботою кадрів, оскільки у зв'язку з активним розвитком підприємства, фінансові менеджери підприємства більшою мірою зайняті аналітичною підтримкою реалізовуваних інвестиційних проектів, а тому на фінансове планування не вистачає часу, також роз'єднаність між структурними підрозділами знижує ефективність роботи з кадрами та перешкоджає комплексному вирішенню завдань з формування оптимальної структури кадрів та їх ефективному використанню.

Проведені розрахунки показали, що запропонована автоматизована система бюджетування «Інталев: Корпоративні фінанси» для ПрАТ «ЗБВ-1» економічно ефективна і принесе прибуток після свого впровадження: чистий приведений дохід за 5 років використання автоматизованої системи бюджетування становить 26256,4 грн; термін окупності інвестицій складає 1 рік і 5 місяців.

Можна зробити висновок, що застосування сучасного програмного забезпечення дозволить не тільки контролювати та управляти фінансовими показниками і процесами, такими як бюджетування, а й прогнозувати ймовірні майбутні витрати, встановлювати більш точні та реалістичні бюджети.

Розробка програми управління продуктивністю праці може мати декілька переваг, таких як: підвищення рівня інформованості робітників та керівництва

про чинники, що впливають на продуктивність; установлення зв'язку між наявними методами обліку, вимірюванням продуктивності та регулярним контролем результатів діяльності; встановлення нових конкурентних стандартів і норм; стимулювання постійної уваги до підвищення продуктивності праці; а також більш широке та свідоме використання персоналом методів та техніки для підвищення продуктивності праці. Тому запропонований метод є цілком доцільним для нашого підприємства.

У цілому, аналіз фінансово-економічної діяльності заводу будівельних виробів дозволяє зробити висновок про те, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку, але потребує уваги та оптимізації певних аспектів для забезпечення стабільного та ефективного фінансового стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Моніторинг соціально-економічного розвитку України 2017р. URL: [https://kyivcity.gov.ua/done\\_img](https://kyivcity.gov.ua/done_img)
2. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Бова В.А., Хринюк О.С. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: веб-сайт. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585/97661>
4. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: Монографія/ Наталія Чухрай. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 314 с
5. Васюренко О.В. Планування фінансового потенціалу підприємства в посткризових умовах: веб-сайт. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/28938>.
6. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І. В. Колос // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 5 (59). - С. 66-71.
7. Андрійчук Р.В. Методичні підходи до аналізу рентабельності та беззбитковості виробництва продукції й оптимізації її асортименту / Р.В. Андрійчук // Економіка АПК. – 2007. – № 5. – С. 133 – 140.
8. Баліцька В. Доходи та рентабельність діяльності підприємств України: макроекономічна оцінка / В. Баліцька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. - № 9. – с. 62-63.
9. Майорова І. О., Нечепуренко О. С. Проблеми ефективності управління якістю транспортно-експедиторського обслуговування. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Збірник наукових праць. 2014. № 4. С. 92-110.
10. Давідіч Ю. О., Фалецька Г. І. Транспортно-експедиторська діяльність : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 26 с.

11. Нагорний Є. В. Транспортно-експедиторська діяльність: підручник. Харків: ХНАДУ, 2012. 352 с.
12. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с
13. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 14–17.
14. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 176–179.
15. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : [монографія] / А.В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008 – 215 с.
16. Інформаційний ресурс : веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
17. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 231–237.
18. Офіційний сайт підприємства: веб-сайт. URL: <https://kovalska.com/ua/financial-info>
19. Марченко В. М. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва №20. 2017. С. 142–149.
20. Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія / Є.М.Стрілець. – Запоріжжя : КПУ, 2013 – С. 9.
21. Марченко В. М. Управління фінансовим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 11: веб-сайт. URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/9.pdf)
22. Марченко В. М. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва №20. 2017. С. 142–149.

23. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: Монографія/ Наталія Чухрай. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 314 с
24. Газуда М.В. Детермінанти формування і удосконалення системи управління фінансовим потенціалом України. Ужгород: Видавництво «ФОРМ Сабова А.М.», 2017. 220 с
25. Педченко Н. С. Кваліметрія при оцінюванні фінансового потенціалу підприємства / Н. С. Педченко // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. - 2014. - Вип. 45. - С. 46-49.
26. Свірський, В. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади. Світ фінансів. 2017. Вип. 4. С. 43-51.
27. Турчак В.В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2014. № 8 (11). С. 49– 52.
28. Толпежніков Р.О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 2. Т. 1. С. 277–282.
29. Марченко В. М. Управління фінансовим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 11
30. Курінна О. В. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка. 2014. Вип. 1. С. 161-171.
31. Кирилова Л.І. Фінансовий потенціал підприємства та його складові. Запорізька державна інженерна академія. Вип. №8, 2017. С. 2-5.
32. «Інталєв: Корпоративні фінанси» : веб-сайт. URL: <https://www.intalev.ua/> (дата звернення: 24.07.2020).
33. Андрійчук Р.В. Методичні підходи до аналізу рентабельності та беззбитковості виробництва продукції й оптимізації її асортименту / Р.В. Андрійчук // Економіка АПК. – 2007. – № 5. – С. 133 – 140.

34. Баліцька В. Доходи та рентабельність діяльності підприємств України: макроекономічна оцінка / В. Баліцька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. - № 9. – с. 62-63.
35. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібник / М. Г. Грещак . – К. : КНЕУ, – 2006. – 228 с
36. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І. В. Колос // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 5 (59). - С. 66-71.
37. Хринюк О. С., Бова В.А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. №11. С. 1–9.
38. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2013. 267 с.
39. Ювженко Н. М.Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 106-111.
40. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. пр. / відп. ред. Д. П. Богиня. – Київ : Ін-т економіки НАН України, 2005. – 188 с

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	1300500	1982000
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незроблених премій, валова сума	2013	0	0
Собівартість реалізованої продукції	2050	( 1098000)	( 1768666)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2075	0	0
Валовий: прибуток	2095	203800	213350
Валовий: збиток	3000	(0)	(0)
Дохід від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2100	0	0
Дохід від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2112	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2115	0	0
Інші операційні доходи	2122	635885	473930

## I. Фінансові результати

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2125	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2135	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2135	(105380)	(104025)
Витрати на збут	2155	(326920)	(285845)
Інші операційні витрати	2190	(312070)	265280)
Інші фінансові доходи	2225	8330	4250
Інші доходи	2245	200	5
Фінансові витрати	2255	(74550)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2260	(0)	(0)
Інші витрати	2275	(1815)	(1110)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2295	27425	35275
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2300	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2305	-4936	-6600
Чистий фінансовий результат: прибуток	2355	22485	28670
Чистий фінансовий результат: збиток	2360	(0)	(0)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2410	0	0
Накопичені курсові різниці	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2450	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2460	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2465	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2470 2475	0 22485	0 28670
Сукупний дохід			

## III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	1374211	1752588
Витрати на оплату праці	2505	150863	263305
Відрахування на соціальні заходи	2510	32435	56610
Амортизація	2515	38985	57402
Інші операційні витрати	2520	312057	227599
Разом	2550	1908551	2357504

## IV. Розразунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	18331256	18331256
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18331256	18331256
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.23	1.56
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.23	1.56
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0