

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
 Факультет менеджменту
 Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Малянука Сергія Олександровича
 академічної групи 073-19-2
 спеціальності 073 Менеджмент
 на тему Обґрунтування управлінських рішень підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Вініл»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Бойченко М.В.			

Дніпро
 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Малянчука С.О. академічної групи 073-19-2спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Вініл»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз виробничо-господарської ТОВ «Вініл»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Вініл»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано _____ Бойченко М.В.

(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 рокуДата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання _____ Малянчук С.О.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-19-2 ФМ

НТУ «Дніпровська політехніка»
Малянчука Сергія Олександровича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Вініл»)

ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПОКАЗНИКИ, ПІДПРИЄМСТВО,
РЕЗЕРВИ.

Структура роботи: 57 сторінок комп'ютерного тексту; 13 рисунків; 20 таблиць; 24 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес ефективності діяльності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджено основні теоретичні підходи щодо ефективності діяльності підприємства; виконано комплексний аналіз основних показників господарської діяльності підприємства; виявлено основні проблеми; запропоновано управлінські рішення на ТОВ «Вініл»: впровадження стандарту енергетичного менеджменту ISO 50001 шляхом встановлення (АСКОЕ), що призведе до зниження витрат на енергію й собівартості реалізованої продукції та збільшення експорту до Німеччини, така позитивна динаміка наглядно показує вигоду для підприємства у впровадженні стандарту.

Сфера застосування – управління діяльністю промислового підприємства.

При зменшенні собівартості з 138,34 до 131,48 грн за умовний рулон через зниження витрат на енергоспоживання ефект експорту значно виросте (з 29,93 тис. грн до 1313,42 тис. грн) при існуючому обсязі експорту до Німеччини. Така позитивна динаміка наглядно показує вигоду для підприємства у впровадженні стандарту.

SUMMARY

bachelor's thesis
students of group 073-19-2 ФМ
Dnipro University of Technology
Malyanchuk Sergey

Title of the paper: Substantiation of management decisions to increase the efficiency of the enterprise (based on the materials of LLC “Vinil”)

ECONOMIC ACTIVITY, EFFICIENCY, INDICATORS, ENTERPRISE, RESERVES.

Structure of work: 57 pages, 13 figures, 20 tables, 24 sources

The object of development is the process of managing the activities of an industrial enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of management solutions to increase the efficiency of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are consist of the following: the main theoretical approaches to the efficiency of the enterprise have been investigated; a comprehensive analysis of the main indicators of the enterprise's economic activity was performed; the main problems were identified; proposed management solutions for "Vinyl" LLC: implementation of the ISO 50001 energy management standard by establishing (ASCOE), which will lead to a decrease in energy costs and the cost of goods sold and an increase in exports to Germany, such positive dynamics clearly show the benefit for the enterprise in the implementation of the standard.

Research methods – theorization, generalization, economic analysis and synthesis.

The field of application is the management of the activities of an industrial enterprise.

If the cost price is reduced from UAH 138.34 to UAH 131.48 per conditional roll due to the reduction of energy consumption costs, the export effect will increase significantly (from UAH 29.93 thousand to UAH 1313.42 thousand) with the existing volume of exports to Germany. Such positive dynamics clearly show the benefit for the enterprise in the implementation of the standard.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства	5
1.1 Визначення поняття ефективності діяльності підприємства.....	5
1.2 Фактори впливу на показники ефективності.....	6
1.3 Заходи та методи контролю ефективності діяльності підприємства.....	9
1.4 Способи підвищення ефективності діяльності підприємства.....	11
2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Вініл».....	15
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2 Дослідження українського ринка шпалер.....	22
2.3 Аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності підприємства в період 2017 – 2021 років.....	23
2.4 Аналіз прибутку та рентабельності підприємства ТОВ «Вініл».....	34
2.5 Аналіз ліквідності ТОВ «Вініл».....	38
2.6 Аналіз зовнішньо-економічної діяльності ТОВ «Вініл».....	40
3. Обґрунтування рішень підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Вініл».....	45
3.1 Теоретичні аспекти впровадження стандарту енергетичного менеджменту ТОВ «Вініл».....	45
3.2 Аналіз ефекту впровадження стандарту енергетичного менеджменту на підприємство.....	47
3.3 Ефективність експорту після впровадження стандарту.....	49
Висновки.....	52
Перелік джерел посилання.....	55

ВСТУП

Питання ефективності роботи підприємства постає на сьогодні все частіше, адже для успішного функціонування організація повинна мати чітке уявлення про свої сильні сторони і про те, що треба вдосконалити в найближчому майбутньому. Показники ефективності функціонування компанії є саме тими визначними точками, які просигналізують: чи у правильному руслі рухається керівництво компанії та компанія загалом. Проте більш важливим є контроль ефективності, а надто – шляхи її покращення внаслідок аналізу стану компанії, адже недостатньо просто відслідковувати статистично зміни показників діяльності. Світ постійно змінюється і не стоїть на місці, особливо прями й навіть непрямі конкуренти, тому проблема оцінки і збільшення ефективності ніколи не втратить своєї актуальності та важливості. Треба своєчасно і оперативно реагувати не тільки на внутрішні зміни, а й зміни у зовнішньому середовищі, бути готовими до необхідності прийняття швидких рішень, розробки якісних і невідкладних способів вирішення непередбачуваних ситуацій, впровадження встановленого плану дій. Саме з такими умовами роботи зіштовхнувся світ і компанії у 2020 році, коли стрімкими темпами країнами поширювалася пандемія COVID-19, призводячи до введення жорстких карантинних запобіжних заходів. Саме в такій ситуації питання збереження ефективності діяльності, а особливо – можливості її покращення постають як ніколи гостро.

Метою кваліфікаційної роботи ступеню бакалавру є виявлення загальних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, а також обґрунтування їхньої доцільності.

Завданнями кваліфікаційної роботи ступеню бакалавра встановлено:

- дослідити питання управління ефективністю, виявлення основних показників ефективності діяльності підприємства, а також методів їх обчислення і контролю;

- проаналізувати діяльність ТОВ «Вініл» та зробити висновки щодо її ефективності на підставі вивчення діяльності компанії та проведення розрахунків основних фінансових показників;

- розробити практичні рекомендації впровадження стандарту енергетичного менеджменту ISO 50001 шляхом встановлення (АСКОЕ), що призведе до зниження витрат на енергію й собівартості реалізованої продукції та збільшення експорту до Німеччини, така позитивна динаміка наглядно показує вигоду для підприємства у впровадженні стандарту.

Об'єктом дослідження в даній роботі є управління ефективністю діяльності підприємства.

Предметом виступають теоретичні, методичні та практичні підходи до збільшення ключових показників ефективності функціонування організації.

В якості теоретичної та методологічної бази для кваліфікаційної роботи були задіяні методи теоретичного узагальнення, порівняння, формалізації, критичного аналізу, синтезу, дедукції, системного підходу, фундаментальні праці, статті, публікації, інтернет-ресурси і новинна база.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення поняття ефективності діяльності підприємства

Загальна ефективність діяльності організації та управління нею стають важливими чинниками, які впливають на функціонування і розвиток бізнесу, його стан на ринку. Останні роки створили для майже кожної компанії в світі умови невизначеності, великих ризиків, карантину, кризового економічного та політичного стану, що доводить першочергову необхідність підвищення ефективності діяльності кожного підприємства задля забезпечення більшої стабільності. Якісне управління ефективністю підприємством перш за все зумовлює необхідність максимально чіткого уявлення щодо самого поняття ефективності. Також буде доцільно навести більш вузьке визначення ефективності, а саме: «ефективність діяльності підприємства». Ця категорія досліджувалася історично всіма видатними менеджерами у спробах віднайти саме те значення, яке направить діяльність управлінців у найбільш продуктивне русло. Серед дослідників поняття можна виділити В. Петті, А. Сміта, Р. Емерсона, В. В. Красник, В. Паретто, П. Друкер та інші.

Електронний ресурс academic.ru надає нам таке поняття з українського тлумачного словника [1]: «Характеристика якого-небудь об'єкта (пристрою, процесу, заходу, виду діяльності), що відображає його суспільну користь, продуктивність та інші позитивні якості».

Авторка статті Т.А. Хівренко [2, с.848] зазначає, що Р. Емерсон наводив таке визначення: «Ефективність діяльності підприємства – це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами». Іноді ефективність плутають або ототожнюють з результативністю, тому нижче наведено поняття «результативність» для чіткого розуміння його сутності, різниці та зв'язку між зазначеними

категоріями. «Ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення запланованих результатів», – таке загальне поняття опубліковане в ДСТУ ISO 9000:2019 [4].

Поняття ефективності та результативності дійсно мають схожу основу. Проте кожне з них охоплює свою точку зору на оцінку діяльності підприємства. Результативність є точкою результату, якої в своїй діяльності досягла компанія на шляху до встановленого плану, не зважаючи на оцінку якості цього досягнення. А ефективність є більш складним параметром та оцінює вже те, на якому рівні якості цей результат та наскільки вдало отриманий, тобто наскільки низьких витрат вдалося домогтися в процесі виконання діяльності.

1.2 Фактори впливу на показники ефективності

Ефективність можна сміливо віднести до показників якісної оцінки діяльності компанії, і вона є складним та комплексним параметром, який включає в себе ряд інших показників для вирахування та оцінки. Загалом сучасне уявлення щодо загальної структури ефективності вдало представлено авторами статті «Ефективність діяльності та управління підприємством» [5] та наведено у вигляді схеми (рис. 1.1).

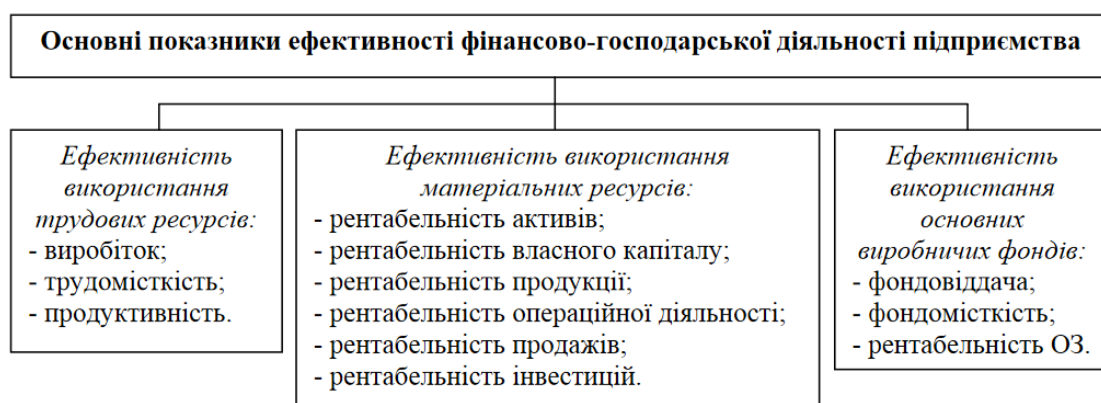


Рисунок 1.1 – Складові та основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства [5]

Будь-яке підприємство має чимало своїх загальних та унікальних факторів впливу. Кожен фактор може надавати як позитивний, так і негативний вплив. Проте основні з них можна виділити та групувати на дві категорії, залежно від місця виникнення: зовнішні та внутрішні.

Внутрішні фактори мають безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства та зазвичай складають внутрішнє середовище організації, а також частково його мікросередовище. Внутрішні аспекти впливу представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Фактори внутрішнього впливу на ефективність діяльності підприємства

	Фактор	Вплив
Персонал	Рівень кваліфікації	Чим вищий рівень кваліфікації, тим більше розуміння власних дій.
	Досвід	Досвідчений персонал добре обізнаний щодо можливих наслідків та менше допускає помилок в роботі.
	Мотивація	Вмотивований персонал має бажання досягати більших від затребуваного мінімуму результатів.
	Розподіл обов'язків	Правильний розподіл обов'язків вберігає від плутанини та економить час.
Виробництво	Технології та інновації	Найсучасніші технології дозволяють зробити виробництво найбільш економічно вигідним.
	Технічне оснащення	Стан устаткування впливає одразу на якість та конкурентоспроможність продукції, її собівартість, майбутні витрати тощо.
	Якість сировини	Чим вища якість використаної сировини, тим вищою якістю буде володіти готовий продукт.
	Постачальники	Налагоджена система поставок продукції від перевірених постачальників позбавляє непередбачуваних неприємностей і необхідності фокусуватися на їх рішенні.
Маркетинг	Оцінка ринку та положення компанії на ринку	Своєчасна та точна оцінка змін на ринку, дій конкурентів та власної позиції може якісно вплинути на кінцеві показники ефективності діяльності.
	Пакування	Вдале та влучне пакування продукції нерідко є додатковим критерієм вибору у покупців, особливо на для компаній B2C.
	Рекламна стратегія	Максимально продумана рекламна стратегія створить контрольований трафік клієнтів.
Збут	Збутова політика	Вдалість збутової політики прямо впливає на продажі, рентабельність та ефективність.
	Логістична	Впливає на продажі, на рівень витрат, а додатково – рівень

	інфраструктура	задоволення та лояльності клієнтів
Організація менеджменту	Тип організації	Тип організації менеджменту має відповідати діяльності компанії, її розміру, стадії життєвого циклу тощо. Інакше ефективність діяльності буде неминуче знижуватись.
	Тип комунікації	Швидкість висхідної та низхідної комунікації впливатиме на швидкість та ефективність впровадження будь-яких рішень у життя.
	Топ-менеджмент	Ефективність діяльності самих керівників прямо впливає на ефективність діяльності компанії в цілому.
Організаційна структура	Місія, принципи, цілі	Коли вони правильно визначені, то стає більш ясним вектор діяльності підприємства, що стає допоміжним засобом у прийнятті стратегічних рішень та позитивно впливає на діяльність і сприйняття своєї діяльності кожним співробітником (додаткова мотивація).

Зовнішні аспекти впливу представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори зовнішнього впливу на ефективність діяльності підприємства

Фактор	Вплив
Політичний та економічний стан у країні, де розташовані офіси та виробничі потужності, і в країнах-покупців	Прямо впливає на виробництво, купівельну спроможність покупців і продажі, рентабельність та ефективність діяльності.
Нормативно-правова база в країні, де розташовані офіси та виробничі потужності, і в країнах-покупців	Впливає на основну діяльність, рівень витрат, відчуття захищеності від різного роду провокацій, незаконного впливу, рівень продажів у країнах-покупців тощо.
Природні умови	Мають вплив як на транспортування продукції, так і продуктивність та стан персоналу, виробництво, особливо аграрного сектору.
Зовнішні непередбачувані загрози	Пандемії, катаклізми, політичні перевороти тощо – події, які передбачити дуже важко, проте які значно впливають на покупців підприємства, постачальників, персонал, на саме виробництво, активи компанії тощо.
Науково-технічний прогрес	Чим швидше розвиваються технології у світі, тим більше і частіше виникає необхідність оновлення власних технологій виробництва та устаткування.
Конкуренти	Мають більше опосередкований вплив. Чим більшого успіху та чим сильнішу позицію на ринку займають конкуренти, тим важче утримувати власну позицію, що вимагає більших зусиль та переоцінку стратегій.
Інфраструктура	Особливо мають вплив взаємодія з банківськими установами, діяльність фондових та інших бірж.

Зазначені фактори є лише частиною тих показників, які мають значний вплив на підприємство загалом та ефективність його діяльності як внаслідок. Наведених вище показників зовнішнього впливу значно менше, на перший погляд, проте вони створюють чимало сприятливих чи несприятливих умов задля підвищення ефективності підприємства чи її тотального зниження. Це обумовлює чітку необхідність відстеження та оцінки зовнішніх факторів задля використання будь-яких змін на користь діяльності компанії.

1.3 Заходи та методи контролю ефективності діяльності підприємства

Як зазначає А. О. Ярославський у своїй статті [6], однією з головних передумов формування цілісного та дієвого механізму, адаптації організацій до ринкових умов ринку є створення низки теоретичних і методичних заходів у плануванні та обліку. Це призводить до необхідності деталізації напрямів дії та використання внутрішніх і зовнішніх перспектив щодо збільшення ефективності діяльності компаній. Головним та першим кроком у побудові дієвої системи контролю ефективності діяльності підприємства є детальний аналіз всіх показників ефективності та стану компанії для пошуку слабких місць, визначення шляхів їх вирішення і розробку методів для посилення позиції на ринку. Це доволі складні до вирішення проблеми, адже кожна організація оповита безліччю факторів впливу, невелику частину з яких було наведено вище. Кожен з цих факторів стає або додатковою можливістю, яку можна і потрібно використати як додатковий інструмент у посиленні позицій компанії, або загрозою, усунення більшості з яких – першочергова задача кожного суб'єкта господарювання.

Спираючись на зазначене, можна впевнено зробити висновок, що компанія потребує впровадження чітко організованого процесу та системи контролінгу на всіх етапах діяльності та виробництва підприємства. Нерідко для виконання цього блоку робіт компанії створюють окремі служби контролінгу. Необхідність саме в подібному заході визначається менеджментом

кожної компанії окремо саме для своєї унікальної ситуації, виходячи з цілей, розміру компанії, масштабів виробничої діяльності та інших чинників. Проте у будь-якому випадку передумовою створення системи контролю є аналітична складова наявного стану, що передбачає: організацію збору інформації, звітів, планів, стратегій компанії та створення на їх основі відповідної управлінської звітності, яка має містити в собі запропоновані шляхи вирішення проблемних питань та методи для покращення показників ефективності.

Система внутрішнього контролю буде приносити керівникам та власникам тоді очікуваний результат, коли будуть чітко визначені суб'єкти, об'єкти та ключові показники аналізу і контролю в компанії. Мають бути також максимально точно вираховані та встановлені межі різних показників, які даватимуть об'єктивне уявлення про отримані результати: наскільки відповідають нормі, в якій точці результат ще є високим, а в якій вже потребує негайного втручання та виправлення.

С. В. Бреус та М. І. Рижкова у своїй статті на тему системи внутрішнього контролю на підприємстві визначили, що цей механізм стосується перш за все інформаційного сектору діяльності компанії [7]. Виходячи з наведених у статті стверджень, можна зробити висновок, що доцільно організувати розвинену, зручну та сучасну систему обміну робочою інформацією між структурними одиницями. Контрольована внутрішня інформаційна мережа дозволить не лише створити якісний рух інформації, а й можливість зберегти її максимально точно та повернутися до неї згодом для більш реальної оцінки процесу.

Досить простим та інформативним каналом отримання інформації щодо рівня мотивації співробітників, задоволеності партнерів, постачальників і покупців тощо може стати налагоджена система збору зворотного зв'язку від кожної з цих контактних аудиторій. Детально опрацьовані способи отримання відгуків в перспективі можуть як створити ясніше та повніше уявлення щодо різних аспектів, так і надати нові нестандартні ідеї щодо покращення діяльності підприємства – і як наслідок підвищення її ефективності.

Внутрішній механізм контролю ефективності має бути невід’ємною частиною організації менеджменту та виробництва. Проте в деяких випадках ситуація потребує додаткової оцінки третьої сторони, особливо, коли стан компанії можна визначити як критичний чи наближений до нього. Таким чином вирішення цього питання може бути у залученні зовнішнього аудиту, тобто у замовленні такої послуги в спеціалізованій аудиторській агенції, який дослідить необхідні дані й викладе їх у своєму звіті.

1.4 Способи підвищення ефективності діяльності підприємства

Головною метою діяльності кожного підприємства є отримання прибутку та його максимізація. Чим ефективніше буде робота кожної структурної одиниці на кожному етапі виробництва та діяльності загалом, тим краще будуть підсумкові показники і як наслідок прибуток. Тому система контролю ефективності діяльності підприємства повинна обов’язково приносити не тільки фактичні результати, а й можливі шляхи покращення показників. Саме від проведеного аналізу залежить унікальний портфель методів, які якісно вплинуть на діяльність організації в майбутньому.

Фактори підвищення ефективності функціонування компанії можна розподілити за декількома ознаками (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів підвищення ефективності [8]

Ознака	Склад
За основними напрямками розвитку та вдосконалення виробництва	Представляють комплекси технічних, організаційних та соціально-економічних заходів, на основі яких досягається економія суспільної праці.
За джерелами підвищення ефективності	Зниження трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості та капіталомісткості виробництва, економії часу, раціонального використання природних ресурсів.

Серед таких чинників, як зазначають Неізнана Т. М. та Зайченко В.В., є: підвищення кваліфікаційного потенціалу персоналу (заміна, перенавчання); заміна старого оснащення; створення та випуск нового продукту; вдосконалення керівних ланок та систем управління компанією; виявлення зон неефективного використання ресурсів та створення планів реорганізації використання матеріальних активів; аналіз нематеріальних активів підприємства чи організації тощо. [9, с. 182]

Одним із найперших за вживаністю методів можна назвати перерозподіл витрат. Низка заходів, які націлені на виявлення дисбалансу в розподілі витрат підприємства та переформування їх на більш потребує цього джерела. Наприклад, таким чином може бути скорочений чи, навпаки, збільшений бюджет на маркетингові заходи, якщо продукція потребує додаткового рекламування цільовій аудиторії. Додаткові та вдало підібрані канали рекламування можуть принести високі результати продажів. Залучення соціальних мереж, контекстна і таргетована реклама, власний сайт чи інтернет-магазин представляють куди більший трафік зацікавлених у покупці клієнтів та покупців шляхом більшого охоплення людей, позбавляючись локального бар'єру. Важливою особливістю таких каналів реклами є доступ до статистики і аналітики, які дадуть чітке уявлення щодо результатів рекламної кампанії та можливість оцінити їх і ввести коригування у роботу з цими джерелами.

Коли аналіз отриманих результатів виявляє низьку зацікавленість покупцями продукцією, то можливою проблемою може бути незадовільна чи нижча від конкурентів якість продукції. У такому випадку саме заходів щодо покращення якості продуктів потребує підприємство. Цієї мети можна досягти шляхом заміни сировини, яка буде мати більше переваг і, безперечно, вищу якість. Інший спосіб – наділення продуктів додатковими особливостями чи якостями, які зроблять продукти потенційно привабливішими в очах споживача. Третій варіант вирішення проблеми – це пошук шляхів зниження собівартості й кінцевої ціни, використавши меншу вартість як свою конкурентну перевагу. Проте третій варіант є досить ризиковим, адже ціни на

сировину не є сталими, тому найменші коливання цін власні вироби у вищій бік можуть бути сприйняті негативно, особливо на фоні конкурентів, які в більшості випадків разом з ціною намагаються підняти якість своєї продукції. У будь-якій діяльності фундаментальну роль відіграє персонал, що виконує завдання, задіяний у виробництві, приймає опосередковані та ключові рішення для компанії. Усі ці люди особисто впливають на результати підприємства, тому повинні бути зацікавлені у виконанні сформованих планів та досягненні більших результатів. Система розроблених, – спираючись на тип організації менеджменту, на сферу діяльності, стадію розвитку, масштаби виробництва тощо, – мотиваційних заходів якісно вплине на продуктивність кожного співробітника і, по закону синергії, всієї компанії. Доцільно зазначити, що сукупність засобів нематеріальної мотивації здатна створити сильніший ефект, ніж система мотивації, яка побудована лише низкою матеріальних заохочень. Сприятливий клімат у команді, покращення умов праці, відчуття власної причетності до великої сильної системи, корпоративне навчання, соціальні блага, відчуття безпеки в умовах нестабільності – все це та багато іншого має позитивний і плідний вплив на бажання людини працювати якісніше та надавати більш впевнений і ефективний результат своєї роботи.

Іноді ефективність роботи персоналу є низькою через те, що окремі робітники буквально займають не своє місце. Так звана рокировка допоможе вирішити цю проблему, а також показати реальний потенціал співробітників. Проте якщо співробітник, особливо менеджер, взагалі надає незадовільний результат своєї роботи, то кращім рішенням буде більше не витратити час та ресурси організації на такого робітника, а отже потрібна заміна кадрів на більш перспективні. Як вже було стверджено раніше, збільшення ефективності кожного робітника збільшить ефективність функціонування компанії.

Важливо розуміти, що удосконалення внутрішніх організаційних аспектів і діяльності підприємства закінчуються не на етапі запропонування заходів покращення показників і навіть не на етапі їхнього запровадження. Наступним кроком є повторна оцінка показників і порівняння нових результатів з

попередніми. Проте об'єктивним аналіз буде при умові його проведення через певний час після нововведень. Новий аналіз запропонує керівництву нові дані і висновки, які потребуватимуть нових управлінських рішень: чи потребує компанія нових змін, чи можна остаточно закріпити вже впроваджені методи.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІНІЛ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Шпалерна фабрика «Вініл» є визнаним лідером ринку не тільки в Україні, але і в країнах СНД та Європи. Близько 65% продукції фабрики йде на експорт і знаходить свого споживача в багатьох країнах світу. «Вініл» – заснована в 1994 році компанія яка займається виробництвом шпалер на власних виробничих потужностях. У 2018 році найбільше підприємство з виробництва шпалер відзначило своє 20-річчя. За довгий час роботи фабрика стала провідним виробником оригінальної та високоякісної продукції. Під відомою торговою маркою «Ланіта» підприємство випускає повний асортимент шпалер європейського класу на паперовій і флізеліновій основах. За роки наполегливої та сумлінної праці шпалерна фабрика «Вініл» заслужила довіру споживачів і повагу з боку партнерів та конкурентів. Такий успіх став можливий завдяки постійному вдосконаленню технологій виробництва, досконалому знанню потреб ринку, та незмінно високій якості виробленої продукції. Компанія володіє найсучаснішою технологічною базою серед шпалерних підприємств України та СНД. Висока продуктивність досягнута шляхом введення замкнутого циклу виробництва, при якому на всіх етапах використовуються виключно власні ресурси: дизайн студія, ділянки лазерного гравірування прокатних валів та підготовки вінілових паст, а також сучасні виробничі лінії, що дозволяють випускати більше 3 млн. рулонів шпалер на місяць.

Підприємство виробляє продукцію з використанням сучасних технологій і вдаючись до допомоги професійних дизайнерів, тому вироблені нею шпалери популярні не тільки в нашій країні, але і в Європі.

Вініл це:

- Якісна сировина.
- Вражаючі виробничі потужності.

- Контроль якості в лабораторії підприємства. Власна дизайн-студія.
- Величезна варіативність продукції що виробляється.
- Робота з оптовими і роздрібними клієнтами.

Під власною торговою маркою даний бренд випускає велику різноманітність шпалер на флізеліновій і паперовій основах. У процесі виробництва використовуються тільки власні ресурси компанії, що дозволяє контролювати якість кінцевого продукту. Для того щоб утримувати лідируючі позиції в своїй ніші і виробляти продукцію цікаву для світового ринку компанія «Вініл» постійно оновлює обладнання використовуючи останні технологічні досягнення. Завдяки такому підходу шпалери зберігають свій привабливий зовнішній вигляд довгі роки. Якість продукції є важливою перевагою продукції компанії «Вініл», але також бренд створює гранично стильні шпалери – для цього він відкрив власну дизайн-студію.

Організація ТОВ «Вініл» зареєстрована 08.07.1999 за юридичною адресою Україна, Україна, 49057, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Героїв Сталінграду, буд. 174. Керівником організації є Акулов Володимир Анатолійович. Основний вид діяльності:

17.24 Виробництво шпалер:

Вінілові, рельєфні профільні шпалери паперова основа 10,05x0,53

- МНК
 - ВКВ
 - ВКС
- Об'ємний вініл під фарбування
- Група 19/10 (25x1.06)
 - Група 19/8 (25x1.06)
 - Група 19/6(25x1.06)
 - Група 19/4 (25x1.06)
 - Група 19/2 (25x1.06)
 - PRO 10M (10,05x1,06)
 - PRO Light (10,05x1,06)

- PRO 25M (25x1,06)

Вінілові, рельєфні профільні шпалери паперова основа 15,00x0,53

- НКП

- 18 група

Вінілові, рельєфні тиснені шпалери флізелінова основа 10,05x1,06

- ТФШ

- VIP Class

- PVIP

- ЕШТ

- СШТ

Вінілові, рельєфні профільні шпалери флізелінова основа 10,05x1,06

- ДХН

- ДХV

Інші види діяльності підприємства:

17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари

18.12 Друкування іншої продукції

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

На території фабрики знаходяться наступні структурні об'єкти. Лабораторія. Основним визначальним фактором випуску якісної продукції є якісна сировина. Її повний вихідний контроль проводимо в оснащеній новітнім європейським обладнанням лабораторії, яка отримала акредитацію ДДЦСМС, що дозволяє гарантувати європейську якість всієї продукції, що випускається фабрикою.

Є власна дизайн-студія. Для розширення асортименту на підприємстві була створена спеціалізована дизайн студія, висококласні фахівці якої постійно відстежують нові віяння та швидко реагують на зміни моди в дизайні інтер'єрів, розробляючи кожен місяць десятки актуальних стилів шпалер. Це дозволяє шпалерній фабриці ТОВ «Вініл» не тільки пропонувати споживачам широкий вибір сучасної продукції, але і випускати індивідуальні колекції за ескізами замовника.

Цех виробництва пластизолів, де знаходиться саме лінія виробництва пластизолів – це сучасний автоматизований технологічний комплекс. Устаткування вироблено провідними німецькими та італійськими компаніями. Всі процеси контролюються комп'ютером, автоматизована велика частина операцій, налагоджена систему подвійної контролю над якістю.

ТОВ «Вініл» – одна з найпотужніших шпалерних фабрик, серед тих які працюють на ринках України та СНД. Основний продукт, який виробляє фабрика, – це шпалери на флізеліновій основі (надійні та довговічні), і більш доступні за вартістю, але аніскільки не втратили в якості, такі ж яскраві та оригінальні паперові шпалери.

Більш сучасні види оздоблювальних матеріалів (вінілові шпалери на паперовій основі і шпалери на базі флізелінового полотна) з'явилися порівняно недавно: в 40-вих роках минулого століття. Технологія їх виготовлення передбачає нанесення шару полівінілхлориду на робочий (що приклеюється до стіни) шар. В результаті цього споживач отримав можливість мити і навіть фарбувати обклеєну поверхню. Окрім того, зовні такі шпалери виглядають набагато багатше: рельєфна поверхня надає глибину квітам та відтінкам й відмінно приховує нерівності стін.

В якості альтернативи паперу, який навіть під шаром вінілу може промокати від нанесеної на нього клейової маси, не меншу популярність завойовують і шпалери на флізеліновій основі. Компанія постійно освоює новітні технології виробництва шпалер більшості затребуваних видів і вже більше 18-ти років займає стратегічно важливі позиції серед лідерів галузі. З

гордістю можна відзначити, що з кожним днем споживачі все частіше роблять вибір на користь торгової марки «Ланіта» і нової ексклюзивної колекції шпалер «Скіф». З першого дня роботи компанії в основу досягнутого успіху закладалися високі вимоги не тільки до виробленої продукції, а й до професійного рівня фахівців виробництва. Особлива увага приділяється точності виконання етапів, а спостереження і контроль присутні протягом усього виробничого процесу: від розробки дизайну шпалер до упаковки готової продукції. Ще одним з визначальних факторів якості продукції ТМ «Ланіта» є сировина, яка використовується у виробництві шпалер: всі матеріали поставляються провідними європейськими виробниками, а їх вхідний контроль забезпечується в спеціально сертифікованій лабораторії.

На сьогодні продукція шпалерної фабрики «Вініл» вже завоювала ринок по всіх конкурентних напрямках. І за сукупністю таких критеріїв, як висока якість, розумна ціна, гідний дизайн і якісна упаковка знайшла прихильників не тільки серед кінцевих споживачів: компаній, які здійснюють будівельно-оздоблювальні роботи, для яких особливо актуальні дані показники, також вибирають продукцію провідних брендів фабрики. Гнучка цінова політика і широка асортиментна лінійка шпалер, що випускаються під торговою маркою «Ланіта», дозволяє задовольнити потреби покупців з різним рівнем достатку. Колекція постійно розширюється, а зразки (на основі аналізу споживчого попиту і кон'юнктури ринку) оптимізуються. Результати постійного вивчення конкурентного середовища нашими фахівцями дозволяють стверджувати, що компанія «Вініл» не тільки є лідером за якістю продукції, а й завжди опиняється в перших рядах виробників, чиї товари відповідають модним тенденціям ринку і часто диктують вектор їх розвитку.

Склади готової продукції оснащені сучасними стелажними системами італійської компанії «ROSS S.p.A», що відповідає найвищим вимогам до навантаження, легкому доступу до стелажів і функціональної простоти обслуговування. Фабрика використовує тільки екологічно матеріали від провідних світових виробників, серед яких провідні фірми – Metsa Board Corp,

Glatfelter Dresden GmbH Composite Fibers Business Unit (Німеччина), Glatfelter Dresden GmbH Composite Fibers Business Unit (Німеччина), Technocell Vlies (Німеччина) Ahlstrom Malmedy SA (Бельгія) VESTOLIT, VINNOLIT, INEOS, BASF, ExxonMobil Chemical, AkzoNobel, LG Chem.

В залежності від стійкості поверхні шпалер до обробки при наклеюванні та експлуатації (вологостійкість, стійкість до миття, стійкість до чистки) шпалери поділяють на наступні марки, які визначають рівень їх споживчої якості і ціни: С-О – стійкі до сухого стирання, В-О, А – вологостійкі при наклеюванні, В – стійкі до миття, С – високостійкі до миття, Д – стійкі до чистки, Е – високостійкі до чистки.

Шпалери ТОВ «Вініл» вже мають сертифікацію, яка відповідає правилам нанесення CE маркування:

- EN 12149:1997 Покриття настінне у рулонах. Визначення міграції важких металів і деяких інших екстрагованих елементів, змісту мономера вінілхлориду, а також виділення формальдегіду;

- EN 15102:2011 Декоративні стінні покриття. Скручена і панельна форма;

- ISO 9001:2008 Системи управління якістю. Вимоги до системи менеджменту якості.

Кожен етап виробництва підтримує концепцію щодо захисту навколишнього середовища і безпеки виробництва. Використовується тільки високоякісна й екологічно чиста сировина від найбільших світових постачальників з Фінляндії, Бельгії та Німеччини, яка відповідає програмі REACH Європейського Союзу. Основу шпалер становить папір і флізелін, виготовлені виключно з відновлюваних лісів господарств, які раціонально використовують ресурси і пройшли сертифікацію FSC, PEFC.

Екологічна безпека продукції підтверджена Санітарною Службою України, а також протоколами випробувань міжнародною асоціацією шпалеровиробників I.G.I. на підставі результатів незалежних випробувальних

лабораторій Німеччини. Кожен рулон шпалер «Вініл» маркується знаком I.G.I., який позначає відповідність продукції європейським нормам якості й безпеки.

Однак, існуючі сертифікації на підприємстві повністю не відповідають європейським стандартам сталого розвитку підприємства, що ускладнює співтовариство з іноземними підприємствами.

Шпалери ТМ «Ланіта» і ТМ «Скіф» відповідають найсучаснішим технологічним вимогам у дизайні інтер'єру.

ТМ «Ланіта»: тип – рельєфні, вид – профільні спінені.

Рельєфні вінілові «Ланіта» вважаються справжньою класикою інтер'єрного декору. Незмінно широкий асортимент колекцій дозволяє поєднувати традиційні орнаменти і модні дизайнерські принти, що робить ці настінні покриття надзвичайно популярними як в дизайні сучасних, так і в оформленні стилізованих класичних інтер'єрів.

Даний вид шпалер має назву – спінені. Шпалери на паперовій або флізеліновій основі з вініловим покриттям різної щільності, що надає шпалерам рельєфний вид, міцність і вологостійкість Вони мають відмінні експлуатаційні властивості. Щільні і еластичні вінілові шпалери добре миються (вологою м'якою губкою або щіткою в залежності від виду вінілових шпалер). При гарній підготовці стін і якісній проклейці вінілові шпалери створюють ефект цілісного полотна у всій кімнаті.

ТМ «Скіф»: тип – рельєфні, вид – профільні механічно тиснені.

Шпалери нового типу – вироблені методом гарячого тиснення. Вони мають щільний верхній шар ПВХ (більш щільний, ніж у спіненого вінілу), рельєф досягається шляхом тиснення гарячого полотна холодним каландром.

При даному способі виготовлення шпалери набувають підвищеної міцності та зносостійкості. Товстий шар вінілу і глибоке чітке тиснення, дозволяють досягти максимальної зовнішньої схожості з тканиною, шкірою, штукатуркою або деревом. Тиснені шпалери завжди надають приміщенню шикарний вид, поверхня стін стає об'ємною і в поєднанні з іншими предметами інтер'єру створює затишну, розкішну обстановку. Такі шпалери є найліпшим

вибором, так як саме вони відповідають усім потребам потенційного покупця. Вони якісні, довговічні, естетичні та прості у використанні [31].

2.2 Дослідження українського ринка шпалер

Досліджуючи український ринок шпалер можна побачити, що існує близько 15 шпалерних фабрик, однак лише 4 виробника можна вважати лідерами. Ще декілька років тому, українці активно покупали шпалери у ціновому сегменті до 50-60 грн. за рулон, а у 2020 році ціна піднялася до 100 грн. за рулон. Ця тенденція зберігається й сьогодні. Незважаючи на це провідні позиції на внутрішньому ринку займають вітчизняні виробники. Їхня частка ринку становить близько 60%, а частка імпорту займає всього 40%. Однак, приблизно 70% вітчизняної шпалерної продукції йде на експорт.

Зараз український ринок включає в себе багате різноманіття видів шпалер. Якщо говорити про оздоблювальні матеріали, варто згадати й клеї, які виробники шпалер випускають під своїми торговельними марками, наполягаючи на тому, що саме ці клеї найкраще підходять для обклеювання своєї продукції.

При виборі шпалер необхідно приділяти увагу не тільки зовнішньому вигляду та ціні шпалер, а й оптимальній якості. Існує багато характеристик шпалер, тому для даного аналізу розглядаються тільки ті види шпалер, яким ТОВ «Вініл» може скласти конкуренцію, а саме: шпалери вінілові на паперовій основі та шпалери вінілові на флізеліновій основі.

Вінілові шпалери з'явилися порівняно недавно, проте швидко завоювали популярність. Такі шпалери відрізняються високою міцністю і декоративністю, стійкістю до світлового впливу, а також водостійкістю. Їх можна мити із застосуванням миючих засобів, що є великим плюсом для оздоблення ними кухні, ванної та передпокою. Багато виробників «вінілу» пропонують широкий асортимент дитячих шпалер. Однак, такі шпалери мають свої особливості. Наприклад, у роботі вінілові шпалери набагато складніші від паперових – при

нанесенні клею вони можуть сильно розтягуватися, а при висиханні стискатися (через це можуть розійтися шви між полотнищами).

2.3 Аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності підприємства в період 2017 – 2021 років

Для характеристики інтенсивності зміни у часі основних техніко-економічних показників, що характеризують діяльність заводу за останні п'ять років, розраховані показники динаміки:

- абсолютний приріст (зменшення) обчислюється [33]:

$$\Delta б = y_i - y_o, \quad (2.1)$$

- темп приросту (зменшення) розраховується [33]:

$$ТП = \frac{y_i}{y_o} \cdot 100 - 100: \% \quad (2.2)$$

де y_0, y_i – відповідно рівень базисного та звітного періодів.

Розраховані за формулами (2.1) і (2.2) базисні аналітичні показники наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 – Динаміка техніко-економічних показників роботи ТОВ «Вініл» в період 2017 – 2021 роки

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробництва продукції					
Шпалери, ум. рул.	3780354	4072058	5205276	4610606	4252682

Δ, ум.рул.	-	291704	1424922	830252	472328
Тпр., %	-	7,72	37,69	21,96	12,49
PVC паста, т	-	-	104314	106748	6468
Δ, т	-	-	-	2434	-97846
Тпр., %	-	-	-	2,33	-93,80
2.Обсяг реалізації продукції					
Шпалери, ум.рул.	3478765	4461330	5364315	4446990	3755368
Δ, ум.рул.	-	982565	1885550	968225	276603
Тпр., %	-	28,24	54,20	27,83	7,95
PVC паста, т	-	-	62380	86129	6468
Δ, т	-	-	-	23749,3	-55912
Тпр., %	-	-	-	38,07	-89,63
3. Собівартість усієї продукції, тис.грн	602144	733772	464223	483313	754867

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Δ, тис. грн	-	131628	-137921	-118831	152723
Тпр., %	-	21,86	-22,90	-19,73	25,36
4. Валовий прибуток, тис. грн	198395	250431	262146	211849	246946
Δ, тис. грн	-	52036	63751	13454	48551
Тпр., %	-	26,23	32,13	6,78	24,47
5. Ціна, грн.					
Шпалери за 1 ум.рул.	25,8	48,35	87,17	108,2	132,5
Δ, грн	-	22,55	61,37	82,4	106,7
Тпр., %	-	87,40	237,87	319,38	413,57
PVC паста за 1т	-	-	20519,65	27042,3	34870,7
Δ, грн	-	-	-	6522,6	14351,1
Тпр., %	-	-	-	31,79	69,94

Обсяг виробництва шпалер збільшувався на протязі останніх п'яти років з 3780354 умовних рулона у 2017 році до 4252682 у 2021 році, тобто на 472328 умовних рулона або на 12,5%. У 2019 році підприємство почало випускати PVC пасту, але за 3 роки обсяг виробництва зменшився на 39632 т або на 40%, що зумовлено не великим попитом у покупців та великою кількістю конкурентів. Графічно динаміка обсягу виробництва продукції представлена на рис. 2.2 та рис. 2.3.



Рисунок 2.2 – Обсяг виробництва шпалер за період 2017-2021 років

В періоді, що розглядаємо спостерігається тенденція збільшення собівартості з 602144 тис. грн у 2017 році до 754867 тис. грн у 2021 році і відповідно ціни на шпалери з 25,8 грн за рулон до 132,5 грн за рулон. А ціна за PVC паста збільшилась з 20519,65 грн/т у 2019 році до 34870,7 грн/т у 2021, або на 70%.

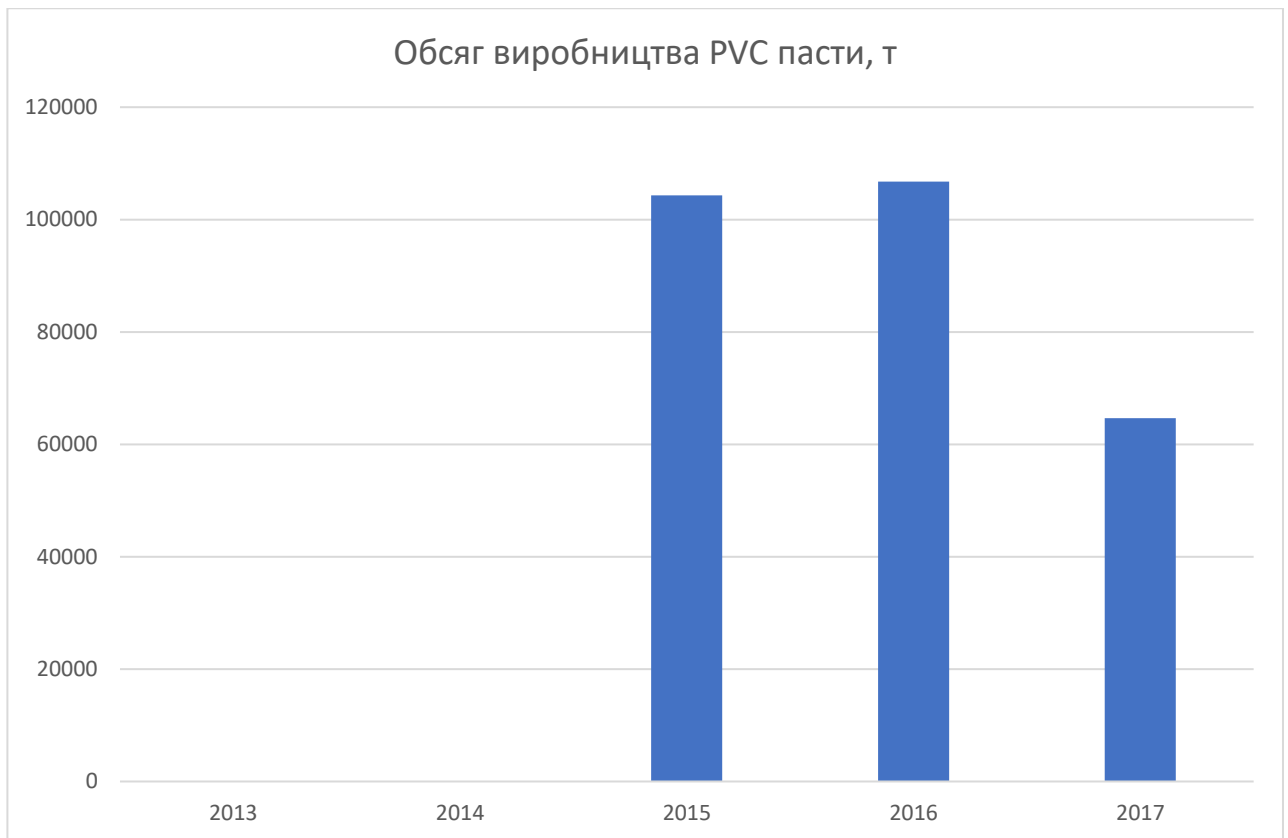


Рисунок 2.3 – Обсяг виробництва PVC пасти за період 2017-2021 років

За період 2017-2021 роки валовий прибуток підприємства збільшився з 198395 тис. грн у 2017 році до 246949 тис. грн у 2021 році, що склало збільшення на 48551 тис. грн або 24,5%.

Таблиця 2.4 – Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Вініл»

Показники	Один. вим.	Роки		До 2020 р.	
		2020	2021	+/-	%
1. Обсяг виробництва продукція					
Шпалери	ум. рул.	4610606	4252682	-357924	-7,76
PVC паста	т	106748	6468	-42066	-39,41
2. Обсяг реалізації продукції					
Шпалери	ум. рул.	4446990	3755368	-691622	-15,55
PVC паста	т	86129	53761	-32368,3	-37,58

3. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	695162	1001813	306651	44,11
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	483313	754867	271554	56,19
5. Валовий прибуток	тис. грн	211849	246946	35097	16,57

Обсяг виробництва шпалер та PVC пасти у 2021 році менший ніж у 2020 році на 357924 рулона (8%) та на 42066 т (40%) відповідно.

У 2021 році обсяг реалізації шпалер та PVC пасти менший, ніж у 2020 році на 691622 рулона (15,5%) та на 32368 т (37,6%), однак собівартість реалізованої продукції збільшилась (за рахунок збільшення ціни) на 271554 тис. грн або 56,2%, а дохід від реалізації збільшився на 306651 тис. грн (44,11%).

Валовий прибуток у 2020 році склав 211849 тис. грн, а в 2021 році збільшився на 35097 тис. грн (16,6 %) і склав 246946 тис. грн.

Сучасні умови господарювання надають підприємствам повну самостійність з питань виробництва продукції: планування і організація технологічного процесу, обсяги виробництва, структура продукції тощо. Правильно обрана стратегія виробництва продукції забезпечує бажаний обсяг реалізації та фінансові результати – прибутки. При цьому необхідно враховувати, що виробнича діяльність підприємства зумовлена загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями та платоспроможним попитом населення.

Мета аналізу виробництва продукції полягає у визначенні резервів можливого збільшення випуску продукції відповідної якості та асортименту з урахуванням попиту споживачів для досягнення позитивних фінансових результатів [34].

Основною сферою діяльності даного підприємства є виробництво шпалер, а в 2019 році фабрика почала випускати PVC пасту для покриття шпалер. Аналіз зміни показників за групами випускаємої продукції представлена у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Аналіз виробництва продукції ТОВ «Вініл», тис. грн

Групи продукції	Роки		До 2020 року		Структура		Структурні зрушення
	2020	2021	+/-	%	2020	2021	
Шпалери	498914	563588	64674	12,96	81,2	71,4	-9,8
PVC пасти	115512	225544	110032	95,26	18,8	28,6	9,8
Всього	614426	789132	174706	28,43	100	100	-

В 2021 році обсяг виробництва продукції склав 789132 тис. грн, що на 174 706 тис. грн (28,4%) більше, ніж в минулому 2020 році. Це пояснюється збільшенням майже вдвічі виробництва PVCпасти або на 110 032 тис. грн (табл. 2.5).

Зміна обсягів виробництва у грошовій формі знайшла відображення і в структурі виробництва продукції на 9,8 п. п. збільшилася питома PVCпасти.

Обсяг виробництва й обсяг реалізації продукції є взаємозалежними показниками. При обмежених виробничих можливостей і необмеженому попиту на перше за все аналізують обсяг виробництва продукції. Але при насиченні ринку і посиленню конкуренції не виробництво визначає обсяг продажів, а навпаки. Підприємству раціонально і ефективно виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально реалізувати.

Реалізація продукції – це ланка зв'язків між виробником і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва.

Обсяг реалізації продукції у 2020 році менший за обсяг виробництва на 135206 тис. грн, а в 2021 році на 63975 тис. грн (табл. 2.6). Також, у 2021 році, в порівнянні з 2020 роком, обсяг виробництва продукції збільшився на 174 706 тис. грн (28,43%), а обсяг реалізації продукції збільшився на 245 937 тис. грн (51,32%).

Таблиця 2.6 – Аналіз виробництва та реалізації продукції ТОВ «Вініл», тис. грн

Показники	Роки		До 2020 року	
	2020	2021		%
Обсяг виробництва продукції	614426	789132	174706	28,43
Обсяг реалізації продукції	479220	725157	245937	51,32
+/-	-135206	-63975	-	-

Собівартість – це вартісна категорія, яка в грошовій формі відображає витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції. В ринковій економіці, де ціни формуються під впливом гострої конкурентної боротьби, зниження витрат стає майже найголовнішим джерелом збільшення прибутку підприємства.

Завдання аналізу собівартості продукції полягають в тому, щоб дати загальну оцінку виконання плану за собівартістю, розкрити причини невиконання планових завдань, виявити резерви подальшого зниження собівартості за рахунок підвищення технічного рівня виробництва, поліпшення організації праці і виробництва, ефективного використання устаткування, зростання продуктивності праці, економного витрачання сировини, матеріалів, палива й енергії, ліквідації або скорочення втрат і непродуктивних витрат на виробництво і реалізацію продукції [33].

Таблиця 2.7 – Аналіз собівартості шпалер

Показники	Роки		До 2020 р.	
	2020	2021	+/-	%
1. Обсяг реалізованої продукції, ум. рул	4446990	3755368	-691622	-15,55
2. Собівартість 1 ум. рул виготовленої та реалізованої продукції, грн	82,65	103,43	20,78	25,14
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	257769	420 811	163 042	105,35

В 2021 році собівартість 1 ум. рулону виготовленої та реалізованої продукції збільшилась в порівнянні з 2020 роком на 20,78 грн/ум. рулон (25,14%), а витрати збільшились на 271 554 тис. грн (5,35 %) (табл. 2.3.5).

На зміну витрат впливають два показники: обсяг реалізованої продукції та собівартість:

$$\pm \Delta B_c = \pm \Delta C \cdot P_{20}; \text{ грн,} \quad (2.3)$$

$$\pm \Delta B_q = \pm \Delta P \cdot C_{21}; \text{ грн,} \quad (2.4)$$

$$\pm \Delta B = \pm \Delta B_c \pm \Delta B_q, \text{ грн.} \quad (2.5)$$

Вплив зміни собівартості за формулою (2.3) :

$$20,78 \times 4\,446\,990 = 92\,408,45 \text{ тис. грн.}$$

Зміна обсягу реалізації за формулою (2.4):

$$-691\,622 \times 103,43 = -71\,534,46 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний вплив факторів за формулою (2.5)

$$92\,408,45 + 71\,534,46 = 163\,942,91 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок збільшення собівартості 1 умовного рулона шпалер на 20,78 грн (25,14%) і зменшення обсягу реалізованої продукції на 691 622 (15,55 %) витрати збільшились відповідно на 92 408,45 тис. грн при зменшенні обсягу реалізації на 71 534,46 тис. грн.

Аналіз витрат на виготовлення на реалізацію продукції у 2020-2021 роках наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Витрати на виготовлення та реалізацію продукції, тис.грн

№ п/п	Витрати	Роки		До 2020		Структура, %		+/-, п.п.
		2020	2021	+/-	%	2020	2021	
1.	Основна і додаткова сировина	24163,6	26394,1	2230,5	109,2	36,6	41,9	5,3
2.	Витрати на збут	23589	34209	10620	145,0	21,6	22	0,4
3.	Загальновиробничі витрати	6611,1	7113,1	502	107,6	10	11,3	1,3
4.	Пакувальні матеріали	4469,1	4293,1	-176	96,1	6,8	6,8	-
5.	Електроенергія	4436	4743,4	306,4	106,9	6,7	6,9	0,2
6.	Інші витрати	8025,9	3342,5	-4683,4	41,7	12,1	5,3	-6,8
	Всього	71293,2	80094,4	8801	112,3	100	100	-

У 2021 році витрати на збут збільшилися на 10 620 тис. грн (45%), однак зменшилися витрати на пакувальні матеріали на 176 тис. грн (3,9 %), інші витрати на 4683,4 тис. грн (58,3 %).

Також збільшилися витрати на основну і додаткову сировину і загальновиробничі витрати на 2230,5 тис. грн (9,2 %) і 502 тис. грн (7,6 %) відповідно, а також збільшилися витрати на електроенергію на 306,4 тис. грн (6,9%).

Ці відхилення знайшли відображення в структурі витрат. Так збільшилася на 5,3 п. п. питома вага витрат на основну і додаткову сировину, на 1,3 п. п. на загальновиробничі витрати і на 0,2 п. п. на паливо.

Реалізація продукції – важлива кінцева стадія кругообігу коштів підприємства. Від того, як організована система реалізації продукції, залежить

безперервність виробничого процесу, оборотність оборотного капіталу, результати фінансово-господарської діяльності, рентабельність. Несвоєчасна реалізація негативно впливає на споживачів продукції, оскільки вона викликає порушення їх нормальної діяльності.

Таблиця 2.9 – Аналіз реалізованої продукції

Показники	Роки		До 2020 р.	
	2020	2021	+/-	%
1. Реалізована продукція, ум. рул	4446990	3755368	-691622	-15,55
2. Ціна за 1 ум. рулон, грн	108,2	132,5	24,3	22,46
3. Дохід від реалізації, тис. грн	695162	711 583	16 421	44,11

В порівнянні з 2020 роком в 2021 році обсяг реалізованої продукції зменшився на 691 622 умовні рулона (15,55%), а дохід від реалізації продукції збільшився на 306 651 тис. грн (44,11 %) за рахунок збільшення ціни на 24,3 грн за умовний рулон (табл. 2.8). Дохід є основним джерелом покриттям здійснених підприємством витрат і формування прибутку, одним із основних показників, що відбивають фінансовий стан підприємства.

Дохід від реалізації залежить від двох факторів:

- ціна;
- обсяг реалізації.

Вплив цих факторів визначається за формулами

$$\pm \Delta P_y = \pm \Delta C \cdot Q_{20}, \quad (2.6)$$

$$\pm \Delta P_q = \pm \Delta Q \cdot C_{21}, \quad (2.7)$$

$$\pm \Delta P = \pm \Delta P_q \pm \Delta P_y \quad (2.8)$$

де $\pm\Delta P_{ц}$ і $\pm\Delta P_{q}$ – зміна виручки від реалізації в результаті зміни ціни на обсягу реалізації, тис. грн;

$\pm\Delta Ц$ – зміна ціни 1 т реалізованої продукції, грн;

$\pm\Delta Q$ – зміна обсягу реалізації, т;

$Ц_{21}$ – ціна 1 т реалізованої продукції у 2021 році, грн;

Q_{20} – обсяг реалізованої продукції у 2020 році, т.

Кількісний вплив зміни ціни і обсягу реалізації визначимо за формулами (2.6), (2.7), (2.8):

$$24,3 * 4\,446\,990 = 108\,061,85 \text{ тис. грн,}$$

$$-691\,622 * 132,5 = -91\,639,9 \text{ тис. грн,}$$

$$108\,061,85 - 91\,639,9 = 16\,421,95 \text{ тис. грн.}$$

В результаті збільшення ціни за 1 умовний рулон на 24,3 грн (22,46%) дохід від реалізації збільшився на 108 061,85 тис. грн, а за рахунок зменшення обсягу реалізації на 691 622 умовні рулони (15,55%) він зменшилась на 91 639,9 тис. грн. Сумарне збільшення доходу складає 16 421,95 тис. грн.

2.4 Аналіз прибутку та рентабельності підприємства ТОВ «Вініл»

В умовах ринкової економіки прибуток відіграє важливу роль, будучи головною метою підприємницької діяльності, основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його розвиток, створюючи базу економічного розвитку держави в цілому. Прибуток є головним джерелом зростання ринкової вартості підприємства, найважливішим джерелом задоволення соціальних потреб суспільства, а також основним захисним механізмом, що охороняє підприємство від загрози банкрутства. Прибуток також є основним фінансовим джерелом розвитку

підприємства. Він слугує джерелом сплати податків. Враховуючи значення прибутку, вся діяльність підприємства спрямована на його зростання.

Аналіз прибутку, одержаного в процесі виготовлення продукції, дозволяє оцінити ефективність діяльності виробництва [35].

Таблиця 2.10 – Аналіз прибутку ТОВ «Вініл»

Показники	Роки		До 2020 р.	
	2020	2021	+/-	%
1. Обсяг реалізованої продукції, ум. рул.	4446990	3755368	-691622	-15,55
2. Собівартість 1 ум. рул., грн	82,65	103,43	20,78	25,14
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	257769	420 811	163 042	105,35
4. Ціна 1 умовного рулона, грн	108,2	132,5	24,3	22,46
5. Дохід від реалізації продукції, тис. грн	695162	1001813	306651	44,11
6. Прибуток, тис. грн	211849	246946	35097	16,57

За даними табл. 2.10 діяльність підприємства у звітному періоді була прибуткова. Прибуток більший ніж у попередньому році на 35 097 тис. грн (16,5%).

Прибуток залежить від ціни (ц), собівартості (с) і обсягу реалізованої продукції (q). Зміна прибутку від цих факторів визначається за формулами

$$\pm \Delta P_c = \pm \Delta C \cdot q_{20}, \quad (2.9)$$

$$\pm \Delta P_q = \pm \Delta q \cdot P_{20}, \quad (2.10)$$

$$\pm \Delta P_p = \pm \Delta p \cdot P_{20}, \quad (2.11)$$

Вплив збільшення ціни за 1 рулон на 24,3 грн (22,46%) на зміну прибутку визначимо за формулою (2.9):

$$(132,5 - 108,2) * 3\,755\,368 = 91\,255,44 \text{ тис. грн.}$$

За формулою (2.10) розрахуємо вплив збільшення собівартості на 20,78 грн (25,14%):

$$(103,43 - 82,65) * 3\,755\,368 = -78\,036,54 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зменшення обсягу реалізації на 691 622 умовні рулона (15,55%) визначимо за формулою (2.11)

$$(132,5 - 108,2) * (-691\,622) = 16\,806,41 \text{ тис. грн.}$$

Загальний вплив факторів

$$91\,255,44 - 78\,036,54 + 16\,806,41 = 35\,097 \text{ тис. грн.}$$

Через зменшення обсягів реалізації шпалер на 691 622 рулона (15,55%), підприємство було вимушено збільшення ціну за один рулон на 24,3 грн (25,14%). Вплив зміни ціни, обсягів реалізації та собівартості (збільшилась на 271 554 тис. грн (5,35%)), відбилося на кінцевому етапі отриманні прибутку. Загальний вплив склав збільшення його на 35 097 тис. грн.

При аналізі ефективності діяльності підприємство використовують показники рентабельності. Аналіз рентабельності підприємства показує прибуток, який отримує підприємство від кожної гривні, яка була вкладена у підприємство. Рентабельність – це свого роду узагальнюючий показник, який показує результат дії декількох чинників, тобто визначає ефективність роботи підприємства в цілому.

До ключових показників рентабельності відносять:

- рентабельність активів (ROA);
- рентабельність власного капіталу (ROE);
- рентабельність продажів (ROS).

Рентабельність активів (Return on Assets, ROA):

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня величина активів} \quad (2.12)$$

Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE):

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал} \quad (2.13)$$

Рентабельність вкладеного капіталу (Return on Capital Employed, ROI):

$$ROI = \text{Операційний прибуток (NOPAT)} / \text{Величина капіталу (CE)} \quad (2.14)$$

Рентабельність продажів (Return on Sales, ROS):

$$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від реалізації} \quad (2.15)$$

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності ТОВ «Вініл», %

Показники рентабельності	Роки	
	2020	2021
ROA	20,21	23,43
ROE	29,05	25,07
ROI	26,01	25,40
ROS	23,25	15,35

У 2021 році рентабельність активів збільшилась на 3,22%, що показує збільшення прибутковості діяльності фірми у звітному періоді. Однак, рентабельність власного капіталу знизилась майже на 4%, що означає зниження ефективності використання власного капіталу підприємства, а рентабельність вкладеного капіталу незначно знизився (на 0,61%), що вказує на невелике зниження прибутковості інвестиційних вкладень у бізнес. Значно зменшилась рентабельність продажів, майже на 8%, що можна пояснити збільшенням собівартості продукції та зменшенням обсягів реалізації продукції.

2.5 Аналіз ліквідності ТОВ «Вініл»

Для оцінки фінансового стану підприємства у короткостроковому розрізі допомагає аналіз його ліквідності і платоспроможності. Значення слова «ліквідний» відображає ступінь можливості перетворення майна підприємства в кошти для здійснення платежу. Ліквідність підприємства показує здатність його до перетворення своїх активів в кошти платежу за-для погашення короткострокових зобов'язань.

Для виконання оцінки ліквідності підприємства використовують систему фінансових коефіцієнтів, які допомагають проаналізувати вартість поточних активів із сумою поточних зобов'язань. До таких коефіцієнтів відносять:

- Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття);
- Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності);
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

При використанні цієї системи аналізу фінансового стану підприємства необхідні вихідні дані з форми фінансової звітності підприємства за останні два роки. Для аналізу підприємства ТОВ «Вініл» розглядаємо 2020-2021 роки.

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для розрахунку показників ліквідності, тис.грн

Назва	2020	2021
Оборотні активи	611291	733969
Поточні зобов'язання	127410	245506
Запаси	166209	238624
Грошові активи	15938	28428

Таблиця 2.13 – Відносні показники ліквідності

№ з/п	Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення +,-
1	Коефіцієнт покриття	4,80	2,99	-1,81
2	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	3,49	2,02	-1,48
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,12	-0,01

покриття на протязі 2-х років зменшилась на 1,81 (з 4,8 до 2,99). Значення коефіцієнта показують, що підприємство знаходиться у доброму стані щодо грошових активів. Поточні зобов'язання не привіщують його платіжної спроможності.

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності на протязі 2020-2021 років знаходиться на достатньо стабільному рівні, алевсе ж зменшився на 1,48.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в аналізованій період незначно зменшився, а саме на 0,01. Цей коефіцієнт свідчить про можливість підприємства погасити частку своїх короткострокових зобов'язань.

2.6 Аналіз зовнішньо-економічної діяльності ТОВ «Вініл»

Шпалерна фабрика ТОВ «Вініл» близько 60% випускаємої продукції продає на експорт. Основними покупцями експортної готової продукції виступають: Білорусь – 42,37%, Литва – 35,95%, Польща – 13,29%, Німеччина – 4,35% та інші країни – 2,41% (рис. 2.6).

Шпалерна фабрика здійснює імпорт сировини для виробництва шпалер, основних засобів та матеріалів для власного виробництва.

Здійснення операцій з імпорту виконувалось у наступних контрагентів:

- фірма "M-real Internationale Ltd" (Фінляндія),
- фірма „БАСФ Акциенгезельшафт" (Німеччина),
- фірма "WTL Wallpaper Trade & Logistics GmbH" (Німеччина),
- фірма "АМІК" (Італія), фірма „Vinnolit SmbH & Co. KG" (Німеччина),
- фірма "Альстром Мал-меді SA" (Бельгія),
- фірма „Гідро Полімер AS" (Норвегія),
- фірма „Альстром Оснабрюк" (Німеччина),
- фірма "Фоллманн і КО ГМБХ " (Німеччина),
- фірма „Тіоксід Europe Limited" (Великобританія),
- фірма "ЕххонMobil Chemical Central Europe GmbH" (Німеччина),
- фірма „LANXESS DUTSCHELAND GmbH" (Німеччина),

- фірма „Petroquímica Espanola S. A.” (Іспанія),
- фірма „Ех-хон Mobil Chemical ” (Бельгія).

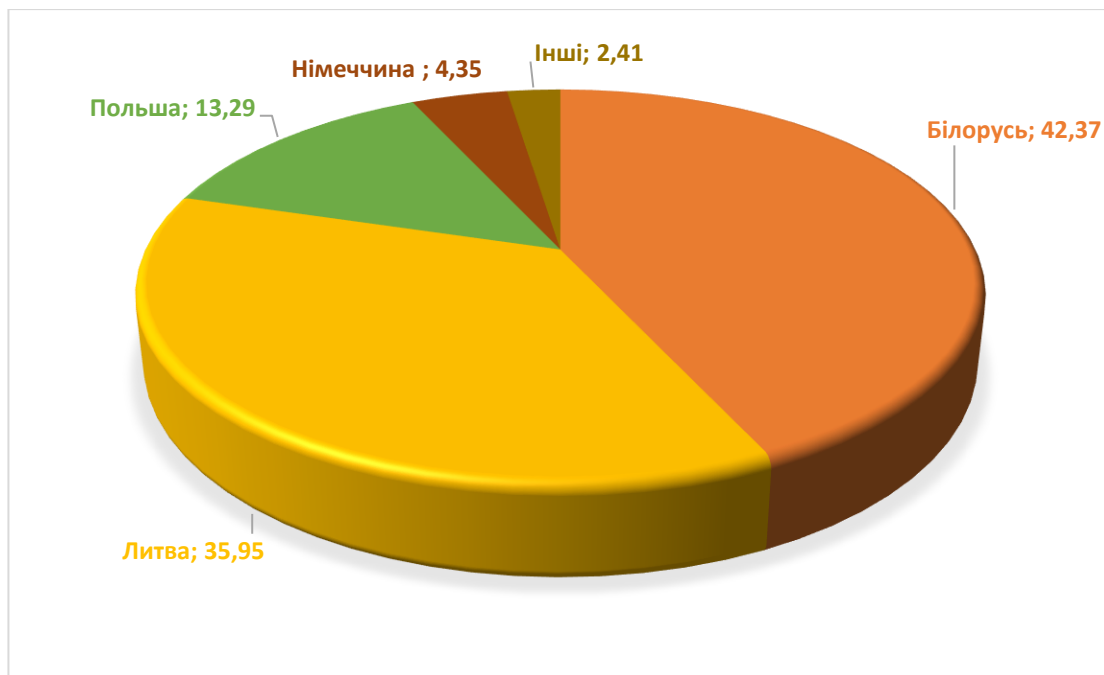


Рисунок 2.6 – Структура обсягів експорту ТОВ «Вініл»

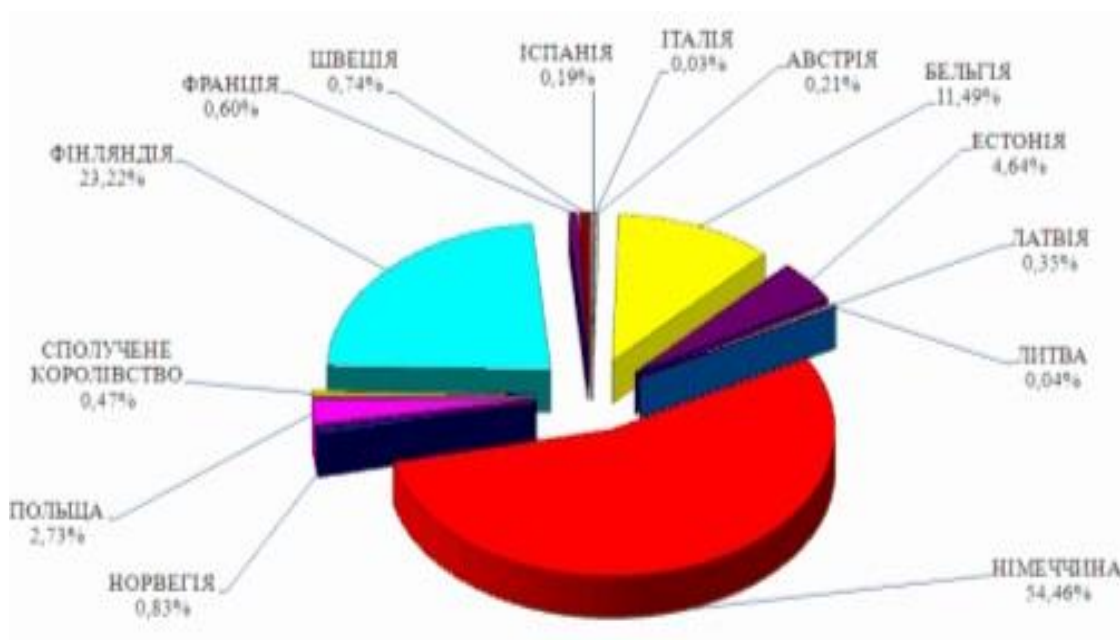


Рисунок 2.7 – Структура обсягів імпортованих операцій сировини та устаткування на ТОВ «Вініл»

Як показує аналіз графіків, наведених на рис.2.7 – найбільші імпортери для ТОВ «Вініл» – фірми Німеччини (54,4%), Фінляндія (23,2%), Бельгія (11,5%).

Таблиця 2.14 – Динаміка структури виручки від реалізації ТОВ «Вініл» за 2020-2021 роки

Найменування показника	2020 рік	2021 рік	до 2020 р.	
			+ -	%
Виручка від реалізації продукції тис. грн., в т.ч.	695 162	1 001 813	306 651	144,11
Експорт, тис.грн.	376 917	569 731	192 814	151,16
Реалізація на внутрішньому ринку, тис. грн	318 245	432 082	113 837	135,77

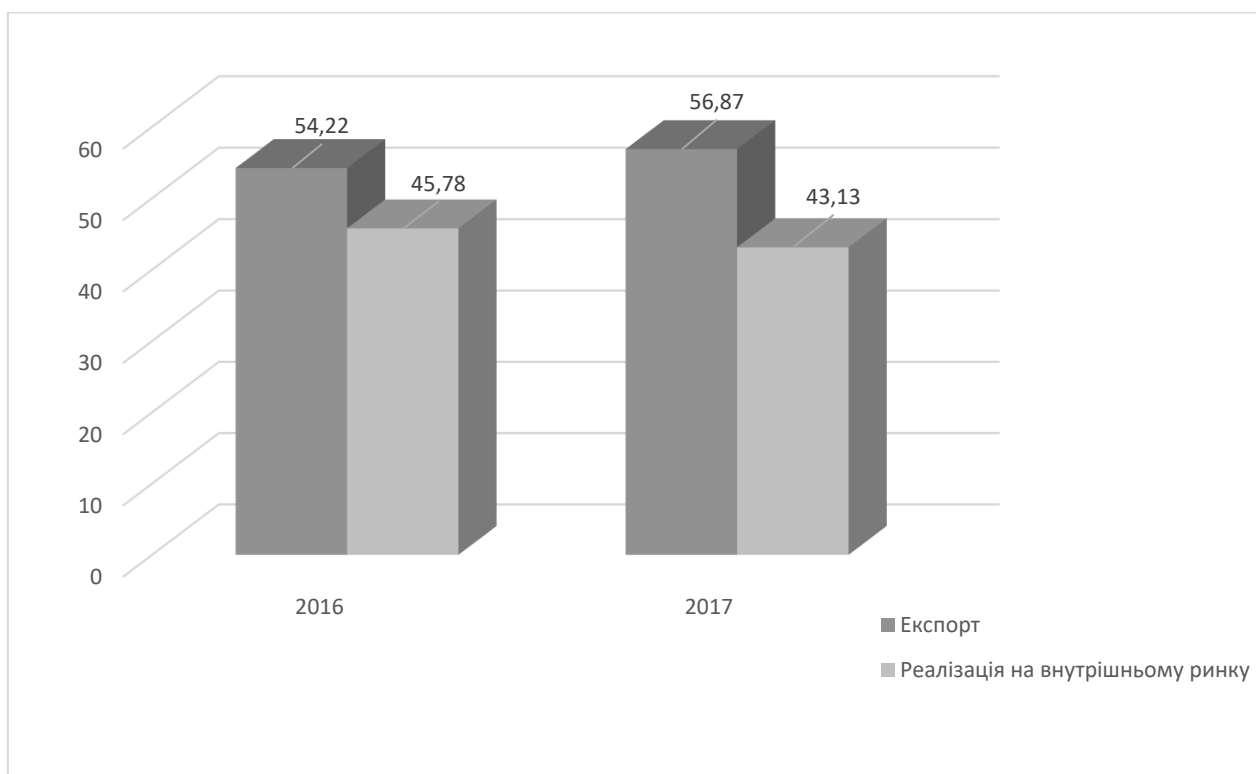


Рисунок 2.8 – Динаміка структури виручки від реалізації

Як видно з табл. 2.14 виручка від експорту та від продажу на внутрішньому ринку зросла в 2021 році майже на 50%, а питома вага експорту у загальному обсязі (рис.2.8) збільшилась з 54,22% до 56,87%.

Таблиця 2.15 – Структура експорту ТОВ «Вініл» за асортиментними групами

Експортний	2020 рік	2021 рік	Відхилення
------------	----------	----------	------------

асортимент	Сума, тис. грн	Питома вага,%	Сума, тис. грн	Питома вага,%	(+/-), тис.грн	%	пунктів структу
Експорт шпалер, у т.ч.:	376 916,84	100	569 731,05	100	192814,22	151,16	0
- ТМ «Ланіта»	200 595,14	53,22	327 310,49	57,45	126715,35	163,17	4,23
- ТМ «Скіф»	176 321,70	46,78	242 420,56	42,55	66098,87	137,49	-4,23

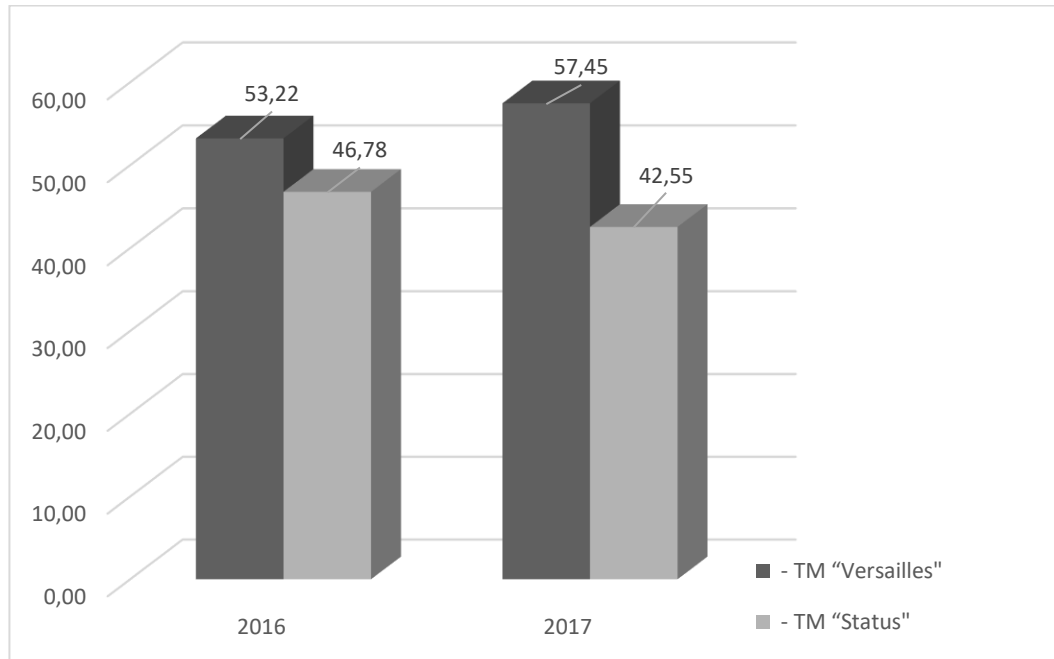


Рисунок 2.9 – Динаміка експортної виручки ТОВ «Вініл» в розрізі асортиментних груп за останні два роки, тис.грн

Виходячи з отриманих даних можна зробити висновок, що найбільшу частку у структурі експорту ТОВ «Вініл» за останні два роки становить продаж шпалер ТМ «Ланіта» (53,22% у 2020 році та 57,45% у 2021 році), що можна пояснити більш ширшою колекцією шпалер та більш різноманітним дизайном саме цієї торгової марки.

Таблиця 2.16 – Структура експорту підприємства за групами країн за період 2020-2021 роки

Країна	2020 рік	2021 рік	Відхилення
--------	----------	----------	------------

	Сума, тис. грн	Питма вага,%	Сума, тис. грн	Питма вага,%	(+/-), тис.грн	%	пунктів структури
Білорусь	172477,14	45,76	241224,13	42,34	68746,98	139,86	-3,42
Литва	124834,86	33,12	204647,39	35,92	79812,54	163,93	2,8
Польща	54125,26	14,36	75717,26	13,29	21592,00	139,89	-1,07
Інші	25479,58	6,76	48142,27	8,45	22662,70	188,94	1,69
Всього	376 916,84	100	569 731,05	100	192814,22	151,16	0

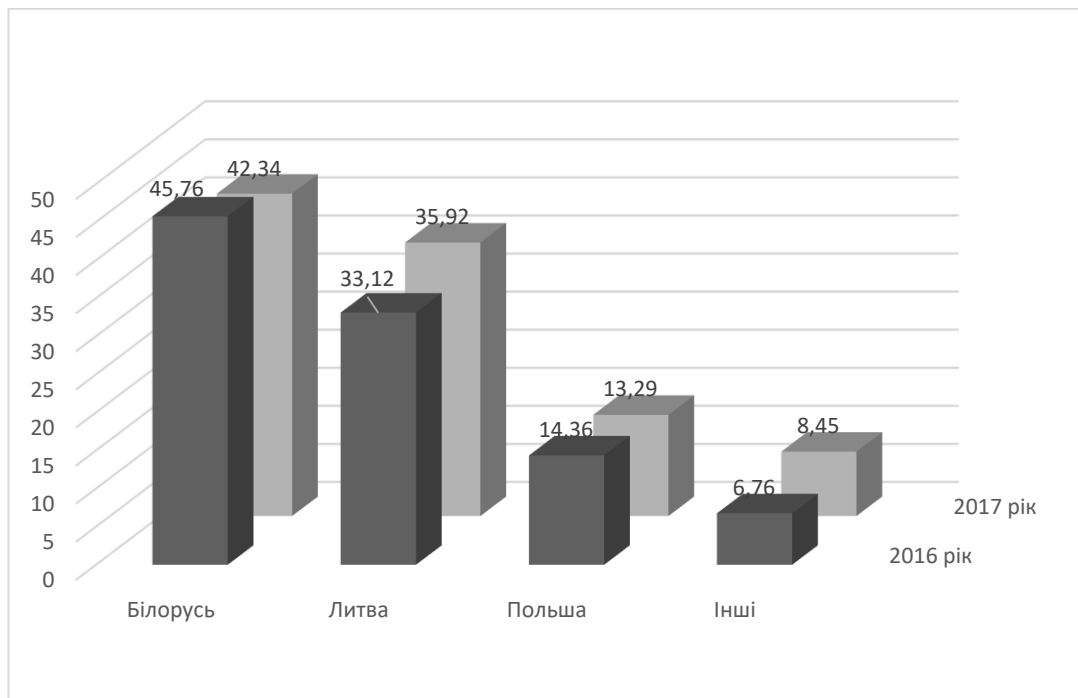


Рисунок 2.10 – Динаміка експортної виручки ТОВ «Вініл» за групами країн імпортерів за 2020-2021 роки, тис.грн

Виходячи з отриманих даних (рис. 2.10) можна побачити, що максимальна частка експортної продукції реалізуються у Білорусь 42,34% всього експорту за 2021 рік. Наступне місце за значенням частки експортної продукції посідає Литва – майже 36% від всього експорту. Також важливе місце займає експорт у Польщу – 13,29%. За досліджуваний період частка експортної продукції зменшилась тільки у Білорусь та Польщу – на 3,42% та 1,69% відповідно, що можна пояснити збільшенням конкурентів виробників шпалер на цих ринках.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІНІЛ»

3.1 Теоретичні аспекти впровадження стандарту енергетичного менеджменту ТОВ «Вініл»

Беручи до уваги, що шпалери ТОВ «Вініл» вже мають деяку сертифікацію (EN 12149:1997; EN 15102:2011; ISO 9001:2008) [31] та швидкі темпи зростання експорту, підприємству рекомендовано отримання більш ширшої сертифікації своєї продукції, адже це допоможе скласти конкуренцію на ринку країн Європейського Союзу. Збільшення експорту до країн Європейського Союзу є логічним рішенням, що зумовлено вигідним географічним розташуванням, але підприємство має невеликий досвід у завоюванні ринків цих країн.

Найбільш привабливою країною для розширення експортної діяльності є Німеччина. ТОВ «Вініл» вже має невеликий відсоток реалізації продукції у цій країні, але зіштовхується із жорсткою конкуренцією.

Німеччина та майже усі підприємства, що знаходяться на її території активно підтримують стратегію сталого розвитку, яка полягає у вирішенні проблем економічного, соціального та, найголовніше, екологічного напрямлення.

Серед найбільш ефективних можна виділити такий стандарт: Глобальна ініціатива зі звітності (ГІЗ) або GlobalReportingInitiative (GRI), ISO 50001 (енергетичний менеджмент)

Для невеликих підприємств, як шпалерна фабрика, є сенс почати з впровадження ISO 50001:2011 “Системи енергетичного менеджменту СЕНМ – Вимоги та вказівки по використанню”. Цей стандарт представляє собою сукупність останніх досягнень в галузі економічного менеджменту з урахуванням національних стандартів та ініціатив. Він направлений на

допомогу в інтеграції енергетичного менеджменту в систему менеджменту організації, що дозволить таким чином знизити енергетичні витрати та підвищити ефективність використання енергії.

Існує низка характерних етапів, що є обов'язковими для успішного впровадження СЕНМ, які підприємство має виконати, а саме[36]:

1. Розробити політику енергозбереження свого підприємства.
2. Розробити програму з енергозбереження для підприємства.
3. Розробити проект впровадження СЕНМ.
4. Сформуванати службу енергоменеджменту на підприємстві.
5. Впровадити комплекс енергетичного моніторингу.
6. Створити комплекс внутрішніх стандартів, що регламентують функціонування СЕНМ.
7. Розробити програми мотивації, інформування та навчання персоналу у сфері енергозбереження.
8. Провести аудит СЕНМ.
9. Провести сертифікації СЕНМ.

Усі ці дії не мають одноразовий характер, а слід розглядати їх як постійно діючий процес з пошуку можливостей покращення усіх сторін діяльності.

Досвід країн Європейського Союзу показує, що за короткий термін реалізації енергетичного менеджменту на підприємстві енергозбереження може становити 10-15%. Крім того, після закінчення періоду реалізації можуть бути досягнуті заощадження енергії на постійній основі, а з часом вони навіть можуть майже вдвічі перевищувати початкові заощадження.

Енергетичний менеджмент відповідно до ISO 50001 відповідає циклу PDCA (Plan – План, Do – Виконання, Check – Перевірка, Act – Дія), цикл добре відомих і в інших системах управління, таких як ISO 14001 та ISO 9001. Ця структура дозволяє постійно моніторити та оптимізувати поточне споживання енергії, що сприяє поступовому зменшенню витрати[37].



Рисунок 3.1 – Цикл «Plan, Do, Check, Act»

Впровадження стандарту призведе до отримання наступних ефектів:

1. Економічний: зменшення витрат на електроенергію призведе до зменшення собівартості, що у свою чергу дасть підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції, що воно випускає.

2. Корпоративний: зменшення витрат на електроенергію можливе лише при спільній роботі всього колективу, що позитивно позначиться на корпоративній культурі підприємства.

3. Іміджевий: впровадження прогресивних стандартів на підприємство сприяє створенню іміджу успішної та перспективної компанії як для зарубіжних клієнтів, так і для вітчизняних.

За даними Міненерговугілля станом на 04.06.2018 рік за період 2020-2021 рік енергоспоживання у сфері промисловості будівельних матеріалів збільшилось на 3,8% та склало 2,3 млрд квт/г, що не є позитивною динамікою для України. Отже, впровадження стандарту енергетичного менеджменту ISO 50001 зараз є дуже актуальним для підприємництва України[38].

3.2 Аналіз ефекту впровадження стандарту енергетичного менеджменту на підприємство

На німецькому ринку шпалер присутні декілька популярних торговельних марок: Erismann, Rasch, Marburg, A.S. Creation. Німецькі виробники шпалервикористовуютьновітні технології, матеріали та дбайливодіносяться до

безпеки споживача. Фабрики виготовляють шпалери відповідно до норм Євросоюзу та стандарту RAL.

Німецькі підприємства виготовляють широкий асортимент видів шпалер, серед них:

- паперові шпалери;
- вінілові;
- флізелінові;
- текстильні;
- фотошпалери.

Але основні види шпалер, які виробляються у Німеччині це саме вінілові шпалер на паперовій або флізеліновій основі.

За період 2020-2021 роки ТОВ «Вініл» витрати на електроенергію збільшились з 4436 тис. грн до 4743,7 тис. грн (на 7% більше). Після впровадження стандарту енергетичного менеджменту ISO 50001, вже за перший рік підприємство зможе знизити споживання електроенергії на 5%, що в свою чергу дасть зниження виробничих витрат та собівартості продукції.

Переконавшись, що підприємство в змозі конкурувати з головними конкурентами на німецькому ринку, можна приступити до впровадження стандарту енергетичного менеджменту. Після інтеграції якого в перший же рік можна побачити суттєву економію витрат на електроенергію (близько 5%).

Саме для цього необхідно встановити автоматизовану систему контролю та обліку енергоспоживання (АСКОЕ) (рис.3.2) [37].

Основною метою встановлення системи контролю та керування за енергоспоживанням на ТОВ «Вініл» є отримання правдивої інформації про кількість отриманих, вироблених та спожитих видів енергоресурсів.

При реалізації проекту встановлення АСКОЕ на підприємство здійснюється впровадження систем обліку витрат конкретних енергоносіїв, пристроїв збору та передачі даних, каналів зв'язку, засобів збереження, обробки та відображення інформації. Таким чином досягається підвищення ефективності використання енергоресурсів на ТОВ «Вініл», а також скорочення

їх ненормованого використання. Ефективність АСКОЕ має комплексний характер, який складається з компонентів прямої та непрямой дії.

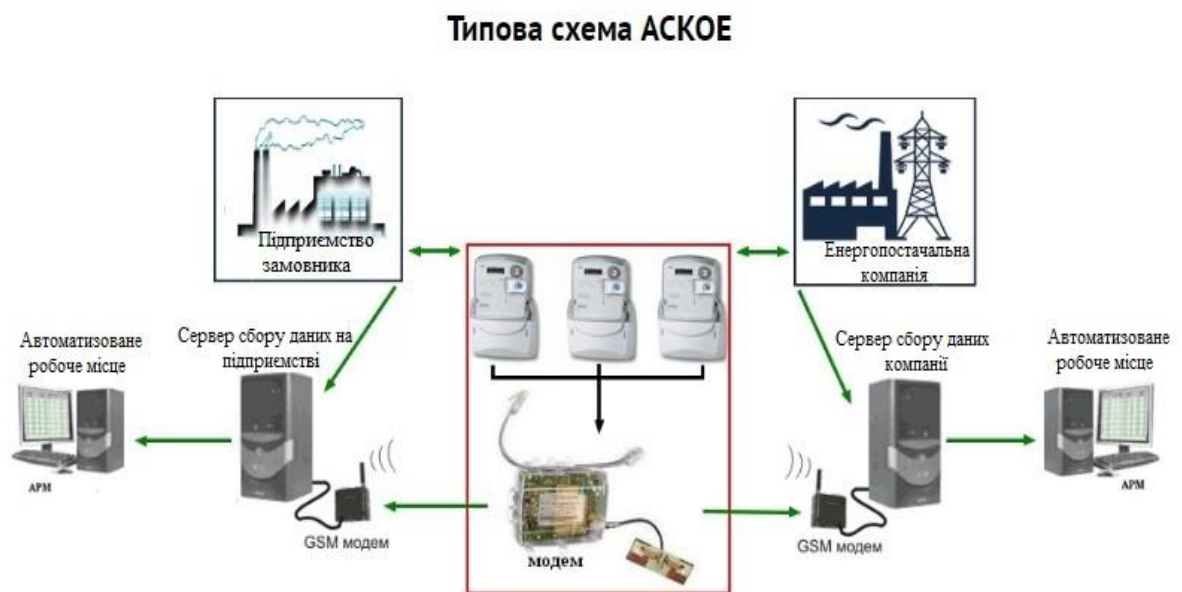


Рисунок 3.2 - Типова схема АСКОЕ

Основною метою встановлення системи контролю та керування за енергоспоживанням на ТОВ «Вініл» є отримання правдивої інформації про кількість отриманих, вироблених та спожитих видів енергоресурсів.

При реалізації проекту встановлення АСКОЕ на підприємство здійснюється впровадження систем обліку витрат конкретних енергоносіїв, пристроїв збору та передачі даних, каналів зв'язку, засобів збереження, обробки та відображення інформації. Таким чином досягається підвищення ефективності використання енергоресурсів на ТОВ «Вініл», а також скорочення їх ненормованого використання. Ефективність АСКОЕ має комплексний характер, який складається з компонентів прямої та непрямой дії.

До компонентів прямої дії відносять: відстеження норм та планування споживання енергії, застосування більш точних приладів, тощо.

До компонентів непрямой дії відносять: відстеження питомих норм енергоспоживання, розрахунок енергоємності продукції та планування.

Також проект матиме позитивні соціально-економічні наслідки:

- скорочення собівартості виробництва шпалер, підвищення її конкурентоспроможності, стимулювання реалізації побідних проектів на інших підприємствах України;

- покращення економічної ситуації за рахунок збільшення суми податків, покращення умов праці;

- покращення ресурсної ефективності та загальне поліпшення стану ТОВ «Вініл» на вітчизняному ринку.

За даними VoltEnergo Group визначено вартість проекту. Для шпалерної фабрики «Вініл» сума складає 2 328 660 грн. Беручи до уваги чистий прибуток підприємства, який у 2021 році склав 153 754 тис. грн, ТОВ «Вініл» в змозі оплатити повністю проект власними коштами[39].

Сучасна АСКОЕ складається з чотирьох рівнів обладнання та програмного забезпечення, які зв'язані між собою та функціонують одночасно:

1. Вимірювальні прилади (лічильники електроенергії), які використовуються для безперервного вимірювання параметрів енергообліку.

2. Пристрої збору та підготовки даних (модеми), які круглі сутки збирають, накопичують, обробляють та передають вимірювані дані.

3. Персональні комп'ютери із встановленим спеціалізованим програмним забезпеченням, які здійснюють кінцеву обробку даних.

4. Сервер центру для збору й обробки даних, який формує платіжні документи для розрахунків за електроенергію, використовуючи отриману інформацію.

Комплект АСКОЕ складається з:

- лічильника електроенергії ЛО-1000 (ЛТ-1),
- лічильника електроенергії ЛТ-3,
- маршрутизатору,
- концентратору,
- модему GSM / GPRS-USB,
- програмного забезпечення.

Для повного впровадження АСКОЕ на підприємство необхідно пройти 9 етапів:

1. Отримання технічних рекомендацій від енергопостачальної компанії.
2. Розробка робочого проекту і технічного завдання згідно з отриманих технічних рекомендацій.
3. Узгодження робочого проекту та технічного завдання з енергопостачальною компанією.
4. Постачання обладнання.
5. Виконання монтажних робіт.
6. Запуск та налагодження устаткування.
7. Введення АСКОЕ в дослідну експлуатацію (дослідна експлуатація становить до трьох місяців).
8. Проведення державної метрологічної атестації АСКОЕ.
9. Введення в промислову експлуатацію.

Отже, після введення в експлуатацію АСКОЕ та успішної її роботи на підприємстві можна буде спостерігати зменшення енергоспоживання на 5%, що призведе до зменшення собівартості продукції. Але не слід забувати про амортизацію нового обладнання, яке має строк експлуатації 10 років, що означає 232 866 грн в рік або збільшення собівартості на 0,055 грн за умовний рулон.

3.3 Ефективність експорту після впровадження стандарту

Після отримання сертифікації іноземні покупці, в нашому випадку Німеччина, буде більш охоче укладати нові контракти з ТОВ «Вініл», що в свою чергу збільшить прибуток компанії. Прогноз ефективності експорту у Німеччину після впровадження стандарту розглянуто та наведено в таблиці 3.3. Така позитивна динаміка наглядно показує вигоду для підприємства у впровадженні стандарту. І це лише при існуючому обсягу експорту.

Таблиця 3.3 – Ефективність експорту у Німеччину до та після впровадження енергетичного менеджменту

Показник	Без ISO 50001	З ISO 50001
Середня експортна ціна 1 ум. рул.,євро	4,45	4,45
Кількість, ум. рул.	187 044,00	187 044,00
Виручка від реалізації, тис євро	832,47	832,47
Середній курс грн/євро	31,12	31,12
Виручка від реалізації, тис грн	25 905,59	25 905,59
Повні витрати на 1 ум. рул. експортного товару, грн	138,34	131,48
Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис.грн	25 875,67	24 592,17
Ефект експорту, тис грн	29,93	1 313,42
Ефективність експорту, грн/грн	1,00	1,05

Після успішної інтеграції та отримання відповідної сертифікації можна прогнозувати збільшення кількості контрактів з Німеччиною, що призведе до зростання обсягів експорту та доходів підприємства.

Після впровадження запропонованих заходів підприємство може змінити позиціонування свого товару на ринку Німеччини, а саме створити новий імідж у продукції. Створення нового іміджу товару починається з виявлення конкурентних переваг вітчизняних шпалер перед німецькими шпалерами, а це саме: продуманий дизайн та багатий вибір рисунків, міцні шпалери та доступна ціна.

Виходячи в цього підприємство може роздивлятися декілька стратегій позиціонування:

1. За характеристиками товару: широка колекція шпалер з різним дизайном; низька ціна; екологічність виробництва.
2. «Ціна-якість»: висока міцність, екологічність матеріалів, різнобарвність за відповідну ціну.

3. Відношення до певних груп споживачів: Якщо ви хвилюєтесь за майбутнє планети, то шпалери ТОВ «Вініл» мають сертифікацію стандартів «зеленої» економіки.

4. Фірма №1: Шпалери фабрика «Вініл» займає перше місце серед шпалер в Україні.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо управлінських рішень підвищення ефективності діяльності підприємства. Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Підприємство можна вважати готовим до експорту, коли воно має відповідні фінансові і людські ресурси та продукт. Готовність до експорту визначається за допомогою аудиту експортного потенціалу, який дає можливість поставити цілі, а також виявити сильні і слабкі сторони підприємства. Важливою характеристикою забезпечення здатності підприємства до експорту є виробничі потужності підприємства.

Підприємство повинне орієнтуватися не тільки на підтримання високого кількісного рівня цільових показників (прибутку, частки ринку тощо), а також прагнути до збереження їх високого потенціалу у майбутньому. Для досягнення сталого розвитку підприємства повинні акцентувати свою увагу на: розвитку інвестиційно-фінансової сфери діяльності; сфери інноваційної діяльності; сукупного потенціалу стійкості; системи управління якістю; системи зв'язків і комунікацій; оновленні асортиментного ряду; людського капіталу; потенціалу підприємства.

В Україні впровадження концепції сталого розвитку ще не набуло масового характеру через ряд об'єктивних причин (складна економічна ситуація, відсутність ресурсів для інвестування та сконцентрованість підприємств на тактичних задачах збереження поточних фінансових результатів). Однак провідні підприємства України все ж активно долучаються до реалізації стратегії сталого розвитку (АТ «Систем Кепітал Менеджмент», «Концерн Галнафтогаз» (ТМ «ОККО»), «Воля», «Дніпроспецсталь», «Interpire», Мережа аптек «D.S.», «Фокстрот», «Київстар», Кернел, МХП, Астарта-Київ, Оболонь).

2. В результаті аналізу динаміки техніко-економічних показників роботи ТОВ «Вініл» за останні п'ять років було встановлено, що обсяг виробництва шпалер збільшився з 3 780 354 умовних рулона у 2017 році до 4 252 682 у 2021 році, тобто на 472 328 умовних рулона або на 12,5%. Собівартість збільшилась з 602 144 тис. грн у 2017 році до 754 867 тис. грн у 2021 році і відповідно ціни на шпалеритеж збільшились з 25,8 грн за рулон до 132,5 грн за рулон.

За досліджуваний період валовий прибуток підприємства збільшився з 198395 тис. грн у 2017 році до 246949 тис. грн у 2021 році, тобто на 48551 тис. грн або 24,5% та є позитивним для діяльності фабрики.

У 2021 році рентабельність активів збільшилась, що показує збільшення прибутковості діяльності фірми у звітному періоді. Однак, рентабельність власного капіталу знизилась, що означає зниження ефективності використання власного капіталу підприємства. Також значно зменшилась рентабельність продажів, що можна пояснити збільшенням собівартості продукції.

Коефіцієнт покриття на протязі 2-х років зменшився на 1,81 (з 4,8 до 2,99). Значення коефіцієнта показують, що поточні зобов'язання підприємства не привішують його платіжної спроможності. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності на протязі 2020-2021 років знаходиться на достатньо стабільному рівні.

3. Шпалерна фабрика ТОВ «Вініл» близько 60% продукції продає на експорт. Основними покупцями експортної готової продукції виступають: Білорусь – 42,37%, Литва – 35,95%, Польща – 13,29%, Німеччина – 4,35% та інші країни – 2,41%. Виручка від експорту та від продажу на внутрішньому ринку зросла в 2021 році майже на 50%, а питома вага експорту у загальному обсязі збільшилась з 54,22% до 56,87%. Найбільшу частку у структурі експорту за останні два роки становить продаж шпалер ТМ «Ланіта» (53,22% у 2020 році та 57,45% у 2021 році), що можна пояснити більш ширшою колекцією шпалер та більш різноманітним дизайном саме цієї торгової марки.

4. В результаті аналізу діяльності ТОВ «Вініл» були визначені шляхи удосконалення процесу виробництва експортної продукції для забезпечення сталого розвитку підприємства, а саме:

1) Впровадження ISO 50001:2011 «Системи енергетичного менеджменту СЕНМ – Вимоги та вказівки по використанню» (Energy Management Systems – Requirements with guidance for use). Енергетичний менеджмент відповідно до ISO 50001 відповідає циклу PDCA (Plan – План, Do – Виконання, Check – Перевірка, Act – Дія), цикл добре відомих і в інших системах управління, таких як ISO 14001 та ISO 9001. Ця структура дозволяє постійно моніторити та оптимізувати поточне споживання енергії, що сприяє поступовому зменшенню витрат.

2) Для забезпечення зниження витрат на підприємстві рекомендовано встановити автоматизовану систему контролю та обліку енергоспоживання (АСКОЕ). Основною метою є отримання правдивої інформації про кількість отриманих, вироблених та спожитих видів енергоресурсів.

Дані, які будуть отримані за допомогою АСКОЕ, дадуть можливість знайти слабкі місця у витратах електроенергії і потужності підприємства. Після введення в експлуатацію АСКОЕ та успішної її роботи на підприємстві можна буде спостерігати зменшення енергоспоживання на 5%, що призведе до зменшення собівартості продукції. Однак реалізація цього проекту призведе до амортизаційних накопичень нового обладнання, строк експлуатації якого 10 років, що означає 232 866 грн в рік або збільшення собівартості на 0,055 грн за умовний рулон.

3) Збільшення експорту до Німеччини, що зумовлено новим акцентом на привабливість продукції фабрики через впровадження стандартів сталого розвитку.

При зменшенні собівартості з 138,34 до 131,48 грн за умовний рулон через зниження витрат на енергоспоживання ефект експорту значно виросте (з 29,93 тис. грн до 1313,42 тис. грн) при існуючому обсязі експорту до

Німеччини. Така позитивна динаміка наглядно показує вигоду для підприємства у впровадженні стандарту.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. «Про охорону навколишнього природного середовища»: Закон України редакція від 12.04.2018 р. Київ: Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
2. Любченко Н. Л. Організація виробництва: навч. посіб. для вищих навч. закл. Київ : КНЛУ, 2008. 354 с.
3. Васильков В.Г., Організація виробництва: навчальний посібник. Київ : УДУХТ, 2003. 522 с.
4. Мазаракі А. А. Управління експортним потенціалом України: монографія. Київ : НТЕУ, 2007. 210 с.
5. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для вищих навч. закл. Київ: Видавничий дім «Фінансист», 2004. 634 с.
6. Кириченко О.М. Експортний потенціал харчової промисловості України. *Наукові праці Українського державного університету харчових технологій*. Київ: УДУХТ. 2001. №5. С.66-69.
7. Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі (ІТFC). Експорт одягу до ЄС: практичний посібник. 2021. 70 с.
8. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
9. Васюткіна Н. В. Управління змінами та розвитком в корпорації. *Збірник наук. праць Черкас. держ. технолог. ун-ту: Економічні науки*. 2012. № 32. С.63–67.
10. Кміта Є. В. Комунікативна та іншомовна компетенція диспетчера управління повітряним рухом, їх сутність, складові та співвідношення. Київ : КНЛУ, 2017. № 47. С. 128–134.
11. Вільна енциклопедія «Вікіпедія». Електроний ресурс. URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое_развитие (дата звернення: 28.11.2018).

12. Бичков О.О. Забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища : автореф. кн.ек.н. На здобуття наук. ступеня кн.ек. наук : спец. 08.00.04., 2012. 20 с.

13. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Теоретичні підходи щодо визначення стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104–107.

14. Макуха Л.С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/08mlscsp.pdf (дата звернення 27.11.2018).

15. Прохорова В.В. Управління стійким розвитком підприємств як основа трансформаційних процесів. *Вісн. Економіки транспорту та пром.-ті*. 2010. № 29. С. 364–370.

16. Васюткіна Н.В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проектного менеджменту : матеріали XXXII Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 6-7 грудня 2017 р.). Львів, 2017. С.27–30.

17. Міщенко С.П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №36 С. 168–171.

18. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. №. 1. С. 85–89. URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2017_1_14.pdf (дата звернення 28.11.2018).

19. Данилишин Б.М., Маслюківська О. П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України *Механізм регулювання економіки*. 2008.№3 (2),Т.1. с. 214 – 218.

20. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» Указ Президента України № 5/2019 від 12.01.2019 р. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html> (дата звернення 27.11.2018).

21. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Обласні консультації. Липень-вересень 2020 р. URL: http://www.un.org.ua/images/UN_SDG_OCT_UKR_web.pdf (дата звернення 27.11.2018).
22. Шпалерна фабрика «Вініл». Офіційний сайт фабрики. URL: <http://edem.ua/> (дата звернення 17.11.2018).
23. Левченко Т. Сучасний стан ринку шпалер в Україні. Dragon Capital Group. – URL: <https://www.dragoncapital.com/> (дата звернення 18.11.2018).
24. Цигилик І.І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства. Навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІМЕ, 2002. 220 с.
25. Крук Д.М., Дейнеки О.А, Громова Р.А. Основи управління виробництвом: Підручник для студентів екон. спец. вузів. Під ред. Д.М. Крука. 3-тє вид., перераб. і доп. 2006. 120 с.
26. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : Підручник. [вид. 2-ге, перероб. та доп.] Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
27. Денисюк С.П. ISO50001: Цілі стандарту та перспективи його впровадження в Україні. *Підвищення енергоефективності та стимулювання використання відновлюваної енергії в агро-харчових та інших малих та середніх підприємствах (МСП) України.* 2019. 104 с. URL: http://www.reee.org.ua/download/trainings/TM_3_ISO_50001.pdf (дата звернення 18.11.2018).
28. Мінекономрозвиток України. Системи енергетичного менеджменту: Вимоги та настанови щодо використання (ISO 50001:2011). Чинний від 01.01.2019. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=60876 (дата звернення 20.11.2018).
29. Ernst Ligteringen, Nelmara Arbex. GRI Sustainability Reporting: How valuable is the journey? 2011. 32 с.
30. VoltEnergo Group. Електронний ресурс. URL: <https://voltenergo.com.ua/> (дата звернення 17.11.2018).

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

студента групи 073-19-2

Малянчука Сергія Олександровича

Тема кваліфікаційної роботи ступеню бакалавра Обґрунтування управлінських рішень підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Вініл»).

Дослідження проблем підвищення ефективності діяльності підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку підприємства целюлозно-паперової промисловості.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає темі та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент.

Використано сучасні методи наукових досліджень. Висновки та пропозиції обґрунтовано. Автором запропоновано управлінські рішення з впровадження на ТОВ «Вініл» стандартів сталого розвитку та виходу на новій європейський ринок збуту дозволяє збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 3,45% за умови зменшення собівартості реалізованої продукції на 5%. Ефективність експорту на ринку Німеччини становить 1,11.

Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Малянчука С.О. мають практичне значення для ТОВ «Вініл».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано. В роботі є незначні недоліки.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Малянчука С.О. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу бакалавра

студента групи 073-19-2

Малянчука Сергія Олександровича

Тема кваліфікаційної роботи Обґрунтування управлінських рішень підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Вініл»)

Актуальність постановки і розроблення завдань Поставлені в кваліфікаційної роботи ступеню бакалавра завдання є актуальними, відповідають вимогам щодо професійної діяльності бакалавра з менеджменту, завдання вирішено, мету досягнуто, результати кваліфікаційної роботи ступеню бакалавра мають практичне значення.

Малянчук С.О. продемонстрував достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Малянчук С.О. виявив вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребували інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін.

Макуха Р.О. виявив здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно встановленим календарним строкам, дають підстави стверджувати, що Малянчук С.О. має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи Макуха Р.О. відповідає встановленим вимогам, мають місце не грубі помилки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Макуха Р.О. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре», 84 б.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра д.е.н.,
професор кафедри Менеджменту

НТУ «Дніпровська політехніка»

М.В. Бойченко

ДОВІДКА
про результати перевірки тексту кваліфікаційної роботи бакалавра
на присутність запозичень

Автор роботи	Малянчук Сергій Олександрович
ЗВО	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Інститут, факультет, кафедра, група	Навчально-науковий інститут економіки, факультет менеджменту, кафедра менеджменту, гр. 073-19-2
Тема кваліфікаційної роботи	Обґрунтування управлінських рішень підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Вініл»)
Результати перевірки	
Запозичення, %	20
Оригінальність, %	80
Модуль пошуку	https://my.plag.com.ua/

Роботу перевірів:
д.е.н., професор кафедри менеджменту

М.В. Бойченко