

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства	6
1.1 Загальна характеристика ефективності.....	6
1.2 Види ефективності діяльності підприємства.....	9
1.3 Напрямки та заходи підвищення ефективності діяльності підприємства.....	16
1.4 Оцінка ефективності діяльності підприємства.....	18
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Українське хутро»..	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	26
2.3. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.....	29
2.3.1. Аналіз асортименту продукції, що виробляється, та збутової політики підприємства.....	29
2.3.2. Аналіз основних техніко-економічних показників .....	32
2.3.3. Аналіз витрат на виробництво.....	36
3 Шляхи підвищення ефективності управління підприємством.....	41
3.1. Вдосконалення збутової політики підприємства.....	42
3.2. Впровадження новітньої природоохоронної технології у виробництві.....	44
3.3. Вдосконалення організаційної структури управління підприємством.....	48
Висновки.....	52
Перелік джерел посилання.....	56

## ВСТУП

За даних економічних та політичних умов існування українського бізнесу дуже важливим та актуальним стає ефективне управління виробничим комплексом. Саме прибуткове функціонування та розвиток виробничих підприємств різних галузей дасть змогу ефективно функціонувати національній економіці в цілому. Саме ці аспекти й зумовили вибір теми та напряму роботи.

Об'єктом розроблення є система управління підприємством. Предметом розроблення є теоретичні й практичні аспекти оцінки та підвищення ефективності управління підприємством.

Мета – розробка заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- вивчені теоретичні аспекти управління промисловим підприємством і підходи до оцінки ефективності управління підприємством;
- проаналізовані техніко-економічні й фінансові показники діяльності підприємства;
- розроблені заходи щодо підвищення ефективності управління підприємством та визначена економічна ефективність запропонованих управлінських рішень.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи: економіко-статистичний, аналітичний та логічний, методи системного, кореляційно-регресійного та економічного аналізу.

Інформаційна база. Інформаційною базою слугували такі матеріали: наукові праці вітчизняних і закордонних учених; законодавчі акти України; матеріали первинного обліку, статистична й фінансова звітність підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що використання отриманих результатів роботи може бути використано для поліпшення ефективності діяльності підприємства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Загальна характеристика ефективності

Категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність», бо термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат» – наслідки зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактору. Ефект може бути як позитивним, коли зміни є корисними, так і негативним, коли зміни деструктивні, або нульовим, коли змін немає. Утім, останній випадок, а саме коли результат нульовий, можна в конкретних умовах вважати або позитивним, або негативним ефектом і окремо не розглядати [2].

Отже, фактично визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному (за оптовими цінами або за собівартістю) виразі або прибуток. Сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Звідси для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно також урахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати. Процес виробництва здійснюється через поєднання факторів, що його визначають, а саме:

- засоби праці (основні фонди);
- предмети праці (оборотні фонди);
- робоча сила (трудові ресурси).

Крім того, істотним чином на виробництво впливає фінансовий стан підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів. Виходячи з цього можна дати таке визначення ефективності: ефективність підприємства являє собою

комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу [5].

За словами Ю.В. Ніколенко значення «ефективності виробництва» полягає у визначенні її складною економічною категорією, яка відображає дію економічних законів і висвітлює одну з найважливіших сторін виробництва – результативність, яка виступає метою виробництва [18].

Також можна сказати, що ефективність – це економічна категорія, яка відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені в певному обсязі за їх первісною вартістю або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (рисунок 1.1).

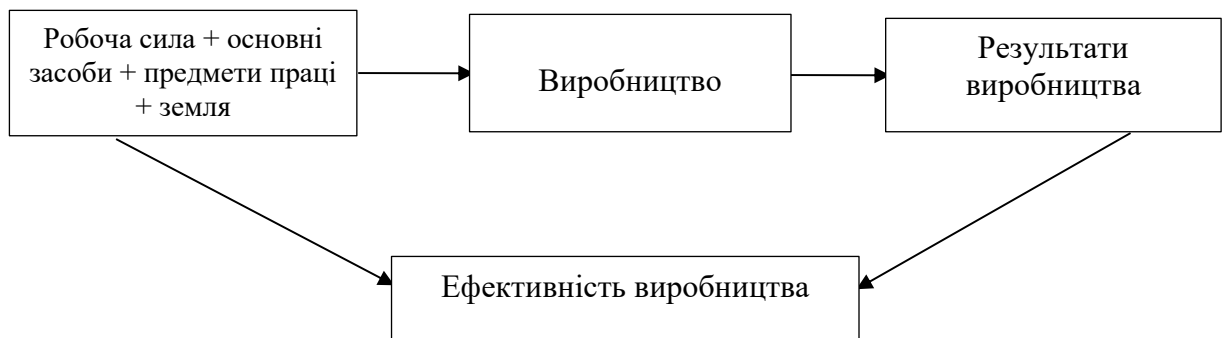


Рисунок 1.1 – Формула ефективності виробництва

Якщо при враховувати, що результати виробництва не лише є різноманітними, але й можуть бути представлені в різних формах (вартісній, натуральній), то легко можна побачити необхідність в ідентифікації категорії ефективності відповідно до аспектів діяльності підприємства, які треба проаналізувати й оцінити.

Найбільш повне і послідовне дослідження економічної ефективності дається в теорії комплексного економічного аналізу, де ефективності присвячені розділи перспективного, поточного й оперативного аналізу, через який оцінюється досягнута ефективність діяльності підприємства, виявляються

фактори її зміни, невикористані можливості і резерви підвищення. Аналіз загальної ефективності діяльності підприємства є привілеєм вищої ланки прийняття управлінських рішень, зв'язаних з визначенням ціни послуги (продукту), масштабів і напрямку діяльності, заміни устаткування чи використання нової інформаційної технології. Інші рішення також повинні бути оцінені з точки зору загального успіху фірми та характеру її економічного росту й ефективності.

Ефективність може бути досліджуваною з різних сторін:

- з погляду формування витрат;
- планування обсягу послуг;
- прибутку;
- реалізації інвестиційних проектів та ін. [10].

Однією з основних рис ринкових відносин є прагматизм учасників. Тобто будь-яка цінність матеріального чи нематеріального характеру становить інтерес лише в випадку, якщо володіння нею сприяє досягненню якихось цілей, насамперед економічних. Діяльність будь-якої організації як обов'язкові компоненти включає мотив, що спонукує до дії, мету — уявлення про майбутній результат діяльності і засіб досягнення мети.

Цілі організації формуються на основі ключових ресурсів відповідно до їхньої системи цінностей. У науковій літературі виділяють наступні узагальнені системи цілей організацій [20]:

- виживання в умовах конкурентної боротьби;
- запобігання банкрутства і великих фінансових невдач;
- лідерство в боротьбі з конкурентами;
- максимізація «ціни» чи створення іміджу;
- зростання економічного потенціалу;
- зростання обсягів виробництва і реалізації;
- максимізація прибутку;
- мінімізація витрат;
- рентабельність і т.д.

## 1.2 Види ефективності діяльності підприємства

Види ефективності діяльності підприємства можна виділити за наслідками отриманих результатів, а саме: економічні, соціальні та соціально-економічні.

Економічний ефект відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві.

Формами прояву економічної ефективності є економічні ефекти:

- зростання продуктивності праці;
- зниження собівартості продукції, що виготовляється;
- збільшення прибутку;
- зниження матеріаломісткості;
- фондомісткості;
- трудомісткості продукції тощо.

Форми прояву соціальної ефективності пов'язані з отриманням соціальних ефектів:

- поліпшення умов праці;
- зростання життєвого рівня народу;
- поліпшення екологічних параметрів;
- збільшення тривалості життя людей та ін. [10].

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць і рівня зайнятості населення, поліпшення умов праці та побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (збільшення безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників).

Форми прояву соціально-економічної ефективності зумовлені намаганням отримати максимальний економічний ефект при заданих параметрах соціального характеру.

Якщо ж говорити про види підвищення ефективності за напрямками, то серед основних виділяють – організаційний, технологічний та ресурсний.

При організаційному напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага звертається на ефективність управління.

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, ураховуючи, звичайно, специфіку їх діяльності, особливу увагу треба звертати на можливості застосування більш ефективних типів виробництва (масового, багатосерійного) [8]. Організація виробничого процесу незалежно від галузі виробничої діяльності має відповідати певним вимогам і базуватися на визначених принципах.

В ринкових умовах господарювання найбільш поширеними принципами виробничого процесу є такі:

- принцип спеціалізації;
- принцип пропорційності;
- принцип паралелі;
- принцип прямоточності;
- принцип безперервності;
- принцип ритмічності;
- принцип автоматичності;
- принцип гнучкості.

Принцип спеціалізації. Спеціалізація всередині підприємства базується на закріпленні за кожним цехом, виробничою дільницею, робочим місцем технологічно ідентичних (однорідних) груп робіт або строго визначеної номенклатури виробів. Відповідно цехи, дільниці, лінії і робочі місця забезпечуються засобами праці й кадрами, пристосуваннями з виготовлення конкретної продукції.

Принцип пропорційності в організації виробничих процесів є

передумовою вирівнювання продуктивності праці виробничих підрозділів за одиницю часу: основних, допоміжних цехів і обслуговуючих підрозділів підприємства. Дотримання принципу пропорційності сприяє уникненню проблем і диспропорцій в виробничому процесі. Динаміка виробничого процесу потребує постійного спостереження і підтримання пропорційності роботи окремих виробничих ланок.

Принцип паралельності означає паралельне (одночасне) виконання окремих етапів виробничого процесу виготовлення деталей, виробів. Паралельність досягається розширенням фронту робіт за операціями і переділом технічного процесу, концентрацією технологічних операцій, поєднанням виконання основних і допоміжних операцій. Паралельними можуть бути й окремі технологічні лінії зі спільними іншими виробничими підрозділами (наприклад, заготівельними).

Принцип прямоточності потребує щоб кожен виріб проходив найкоротший шлях від початку виробничого процесу до випуску готової продукції. За цим принципом складські приміщення сировини, виробничі цехи, робочі місця й цехах, контрольні пункти і склади готової продукції розміщуються послідовно відповідно до виконання технологічних операцій з виготовлення виробів. Цей принцип сприяє скороченню транспортних витрат.

Принцип безперервності означає необхідність максимального скорочення, а якщо можливо – повної ліквідації перерви в виробничому процесі. Мають на увазі календарні перерви, перерви між змінами, операціями та інші. Безперервність сприяє скороченню часу на виготовлення продукції, зменшенню простоїв обладнання і робітників. Найбільш ефективною формою організації безперервного виробничого процесу з цього погляду є автоматизоване безперервно-поточне виробництво.

Принцип ритмічності базується на здійсненні в різні відрізки часу наперед визначеного єдиного планового графіка руху виробничого процесу і виконанні обсягів робіт основними і допоміжними цехами, дільницями, на лініях і робочих місцях. Особливо важливо, щоб цей принцип дотримувався не тільки в

основному виробничому процесі, але й допоміжних, і обслуговуючих виробництво підрозділах та в усіх органах управління.

Принцип автоматичності – це застосування в виробничих процесах економіко-математичних методів і систем управління, які вивільняють працівників частково або повністю від безпосередньої участі їх в управлінні виробничими процесами. В автоматичних системах управління об'єкт управління, апаратура вимірювання і керування об'єднані в одну систему, в якій обробка інформації, формування команд і прийняття рішення здійснюються автоматично, після чого автоматично подається команда на об'єкт управління без участі працівника (людини).

Принцип гнучкості полягає у створенні умов для поєднання більшості наведених вище принципів організації виробничих процесів в єдину гнучку систему всього виробничого циклу. Принцип гнучкості створює можливість комплексного підходу до організації і спеціалізації виробничих процесів, можливості суміщення професій і трудових функцій основних технологічних процесів, допоміжних і обслуговуючих [11].

При технологічному напрямку основним є вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для українських підприємств. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні, два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. На думку багатьох економістів, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Нині не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». До того ж, різні автори для її характеристики використовують такі терміни як: «культура», «організаційна культура», «культура організації»,

«фірмова культура», «культура підприємництва». Аналіз існуючих трактувань цих понять дозволив зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною [12].

Тому можна сказати, що корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

На рисунку 1.2 наведені три рівні корпоративної культури.



Рисунок 1.2 – Рівні корпоративної культури

При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним. Самий верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко,

що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні [12].

Ресурсний напрямок відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Зазначені показники слід розглянути в динаміці, а також по можливості порівняти з показниками найближчих конкурентів. Для оборотних фондів найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі:

- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;
- прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності);
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості [17].

На стадії створення виробничих запасів – це раціональне використання оборотних фондів; ліквідація наднормативних запасів матеріалів; удосконалення нормування; поліпшення організації постачання, у тому числі через установлення чітких договірних умов та їх виконання, оптимальний вибір постачальників, налагодження роботи транспорту; поліпшення організації господарства, зокрема впровадження комп'ютеризації і механізації та автоматизації вантажно-розвантажувальних операцій на складах.

На стадії незавершеного виробництва – упровадження новітньої техніки та технології, зокрема безвідхідної; розвиток стандартизації й уніфікації; удосконалення форм організації виробництва; удосконалення оплати праці й економічного стимулювання, економного використання матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів; удосконалення основних фондів, насамперед їх

активної частини. На стадії обігу – це раціональна організація збуту готової продукції, застосування прогресивних форм розрахунків; своєчасне оформлення документації та прискорення її руху; втримання договірної та платіжної дисципліни.

При застосуванні аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства, слід зосередити увагу на таких аспектах:

- внутрішньо-змінні втрати робочого часу;
- втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів;
- рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки;
- аналіз системи стимулювання працюючих;
- визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих [21].

Не менш важливе значення має забезпечення підприємств кадрами високої кваліфікації. Працівники кожної професії і спеціальності розрізняються рівнем кваліфікації. Кваліфікація – ступінь оволодіння працівниками тією або іншою професією або спеціальністю, яка відображається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах які характеризують ступінь складності робіт. Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик). Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т.д. [9].

За всіх інших рівних умов досвідчений, добре підготовлений працівник, який творчо ставиться до виконання обов'язків, може виробляти більше продукції вищої якості. Продуктивність праці зростатиме і тоді, коли на підприємстві будуть створені такі виробничі відносини, де б панували добрий психологічний клімат, взаєморозуміння керівників і працівників, інші мотивації до праці.

Також продуктивність праці або зростатиме в результаті збільшення випуску продукції, або в результаті зменшення чисельності працюючих.

Частіше всього буває так, що одночасно змінюються обидва показники. В цьому випадку темпи збільшення випуску продукції або зменшення чисельності повинні випереджати темпи зміни іншого показника.

Ефективність використання трудових ресурсів характеризує продуктивність праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції (виконаних робіт).

На рівні підприємства основними є показники:

- виробітку;
- трудомісткості.

Найбільш розповсюдженим й універсальним є перший [13].

Підвищення продуктивності праці – складний процес одночасної дії багатьох взаємозалежних між собою факторів. Під факторами зростання продуктивності праці розуміють усі причини, що безпосередньо забезпечують скорочення витрат праці. На продуктивність праці впливає безліч факторів, тому цей показник є інтегрованим, багатофакторним. Задача управління продуктивністю праці складається у встановленні впливу на неї наявності капіталу, стану технології, людських ресурсів, якості продукції та ін.

### 1.3 Напрямки та заходи підвищення ефективності діяльності підприємства

У ринкових умовах господарювання всі підприємства одержали повну самостійність у виборі того, яку і скільки випускати продукції, з ким співробітничати і кому продавати свої вироби, як організувати і відповідно планувати усі виробничі процеси. Зрозуміло, що ця свобода дій надається для належного обліку кон'юнктури ринку, його потреб і вимог.

Будь-яке підприємство прагне підвищити ефективність своєї діяльності, однак тільки правильне розуміння того, від чого залежить ця ефективність, може привести до очікуваних результатів. В економічному змісті під ефективністю розуміється максимально оптимальне використання всіх ресурсів підприємства.

Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції, які забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні прибутки. Тому виробнича діяльність підприємства визначається загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення [24].

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна звести до трьох напрямків, які наведено на рисунку 1.3:



Рисунок 1.3 – Напрями підвищення ефективності роботи підприємств

- 1) управління витратами і ресурсами;
- 2) розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності;
- 3) удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

Як бачимо, усі заходи підвищення ефективності роботи підприємства є взаємозалежними. Однак, найважливішого значення набувають чинники, визначені третьою групою, оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю [7]. Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю.

У зв'язку з цим виникає потреба конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, серед яких можна виділити: технологія, устаткування, матеріальні ресурси, готова продукція (вироби), працівники, організація та система, методи роботи, стиль управління, державна економічна та соціальна політика, інституціональні механізми, інфраструктура, структурні зміни в суспільстві. Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити необхідне зростання ефективності виробництва (діяльності) підприємств. При цьому обов'язковість урахування зовнішніх чинників не є такою жорсткою, як чинників внутрішніх [21].

#### 1.4 Оцінка ефективності діяльності підприємства

Кожний підприємець, починаючи свою діяльність, повинен ясно представляти потребу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, знати джерела їх одержання, а також вміти чітко розрахувати ефективність використання ресурсів у процесі роботи фірми.

Кожне підприємство виходячи із своїх цілей діяльності та інтересів формує систему показників для оцінки рівня ефективності. Але на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств, що

пов'язано з необхідністю забезпечення відповідності критеріїв ефективності та системи показників відповідно до форм власності, сфери діяльності, розміру та цілей підприємств, для яких проводиться оцінка ефективності.

Оцінка ефективності представляє собою метод визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на основі системи показників для розрахунку ступеню виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності представляє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей. У науковій літературі представлено декілька методичних підходів до оцінки ефективності [5].

Традиційний підхід ґрунтується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу». Цей підхід передбачає оцінку ефективності з використанням двох груп показників:

- узагальнюючих – показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому на основі порівняння результатів діяльності з витратами ресурсів;
- показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

Оцінка ефективності діяльності на основі концепції Performance Management (управління результатами), яка передбачає використання збалансованої системи індикаторів, включає різні фінансові та нефінансові показники, що дає змогу комплексно оцінити вартість підприємства та ефективність його діяльності. Основним показником у цій системі є економічно додана вартість, другорядним – рентабельність.

Математичний підхід характеризується широким застосуванням методів нелінійної динаміки, узагальнених функцій тощо.

Ергонометричний підхід до оцінки ефективності ґрунтується на застосуванні параметричних методів оцінки, таких як метод найменших квадратів, скоригований метод найменших квадратів, метод без специфікації

розподілу та непараметричних методів оцінки, які засновані на використанні математичного програмування – аналіз середовища функціонування або оболонки даних, метод вільного розміщення оболонки, індекси продуктивності.

Для систематизації методів оцінки ефективності діяльності підприємств існуючу сукупність методів розділяють на дві групи – кількісні та якісні методи, які наведені на рисунку 1.4.

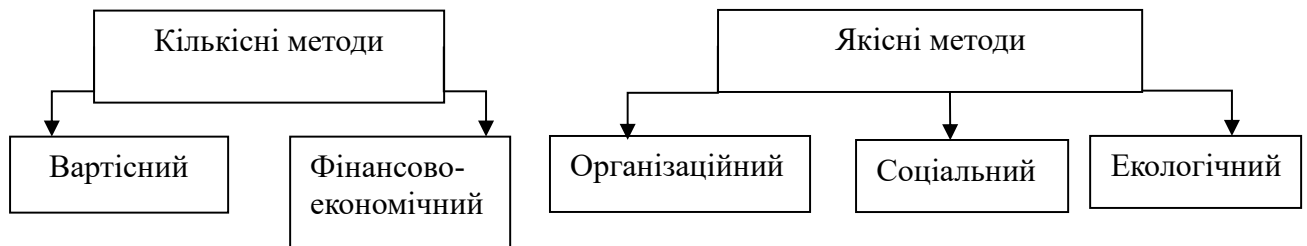


Рисунок 1.4 – Методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Серед першої групи методів найбільш розповсюдженими є вартісний та фінансово-економічний методи, тому що вартість виступає основним мірилом при прийнятті управлінських рішень та наданні інформації власникам та акціонерам щодо зміни доходу на вкладений капітал. Друга група методів оцінки ефективності акцентує увагу на окремих аспектах діяльності підприємства: організаційному, соціальному, екологічному.

Економічна діяльність підприємства будується на принципі самоокупності й рентабельній основі. Всі витрати по виробництву й реалізації продукції здійснюються за рахунок доходів, отриманих від її продажу. При цьому виторг від реалізації повинна перевищувати витрати, створюючи прибуток [2].

Важливою умовою підприємницької діяльності є наявність прибутку.

Прибуток – основний стимул для створення й діяльності підприємства, за його рахунок окупаються витрати на виробництво й збут товару, оплачується праця працівників. Питання про те, що виробляти, як виробляти й для кого виробляти, підприємства в ринкових умовах визначають саме по прибутку.

Прибуток підприємства, також, є найважливішою економічною категорією й основною метою підприємницької діяльності. Дістати прибуток підприємство може тільки в тому випадку, якщо воно виробляє продукцію або послуги, які реалізуються, тобто задовольняють суспільні потреби, але не просто задовольнить суспільну потребу, а задовольнить її за такою ціною, що відповідає платоспроможності суспільства. Задовільна ціна можлива тільки в тому випадку, коли підприємство підтримує певний рівень витрат, коли споживані ресурси та витрати менше, ніж отриманий виторг, тобто коли підприємство працює із прибутком. Таким чином, прибуток, будучи безпосередньою метою виробництва, характеризує одночасно й результат його діяльності. Якщо підприємство не одержує прибутки, воно змушено піти зі сфери виробництва, визнати себе банкрутом.

Основними джерелами резервів збільшення суми прибутку є збільшення обсягу реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення якості товарної продукції, реалізації її на більш вигідних ринках збуту і т.д. (рис.1.6).



Рисунок 1.6 – Резерви збільшення прибутку

Як економічна категорія прибуток відображає чистий дохід, створений у сфері матеріального виробництва, і виконує ряд функцій:

По-перше, прибуток характеризує економічний ефект, отриманий у результаті діяльності підприємства. Одержання прибутку означає, що всі видатки покриваються з надлишком доходами.

По-друге, прибуток має стимулюючу функцію. Це пов'язане з тим, що прибуток є одночасно не тільки фінансовим результатом, але й основним елементом фінансових ресурсів підприємства. Підприємство зацікавлене в одержанні максимального прибутку, тому що це є основою для розширення виробничої діяльності, науково-технічного й соціального розвитку підприємства, матеріального заохочення працівників.

По-третє, прибуток є одним з найважливіших джерел формування бюджетів різних рівнів.

Як не дивно, але не тільки підприємець, а й трудовий колектив зацікавлений в зростанні прибутку, оскільки останнє в умовах конкуренції є джерелом не тільки виживання, але й розширення виробництва, а отже, і росту добробуту працівників підприємства, їхнього життєвого рівня, їх оплати праці. Із цього також витікає, що значення прибутку й валового доходу характеризує не що інше, як розмір ефекту, одержуваного в результаті виробничо-господарської діяльності підприємства.

В традиційній практиці застосовують два підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства – грошовий і ресурсний. Грошовий підхід передбачає, що результати і витрати визначаються в надходженнях і витратах грошових коштів. Ресурсний підхід, у свою чергу, передбачає, що результати

## **2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВТФ «УКРАЇНСЬКЕ ХУТРО»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВТФ «Українське хутро» - (скорочене найменування – ТОВ «ВТФ «Українське хутро») є виробничо-торговельною фірмою, створеною 28 вересня 2000 року у місті Харків.

Сьогодні ТОВ «ВТФ «Українське хутро» – це вертикально замкнена структура, яка забезпечує вичинку та фарбування шкурок, вичиняє та фарбує шкурки кроля, каракулю, нутрії, ондатри, норки, лисиці, овчини і шиє із них чоловічі, жіночі і дитячі головні убори, жіночі пальта, півпальта, жакети, куртки, аксесуари, дитячий, хутровий одяг та вироби на хутряній підкладці, одяг спеціального призначення (відомчий та формений).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Українське хутро» – одне із найстаріших підприємств незалежної України. Компанія «Українське хутро» щорічно представляє свої колекції виробів на Міжнародному хутровому ярмарку у Франкфурті-на-Майні, що стало основою для її подальшого інтегрування у світову економіку.

ТОВ «Українське хутро» використовує головним чином устаткування та хімічні матеріали відомих західних фірм – «Штробель», «Балконі», «Боніс», «Штокхаузен», «Кларіант», «Ловенстин» та інші, володіє патентами та промисловими зразками.

На сьогодні торговельна мережа охоплює більше 30 магазинів. На зовнішньому ринку, окрім країн Європи, Хутрофірму «Українське хутро» знають у США та Канаді.

ТОВ «ВТФ «Українське хутро» – це цілісний комплекс з загальною інфраструктурою, що складається з теплової (котельня), енергетичного (електропідстанція на 4 тис.кВт), транспортного, ремонтно-механічного

господарства, передочисних споруд, експериментального цеху, акредитованого випробувального центру. Виробництво атестоване, лабораторія (випробувальний центр) акредитована, вся продукція сертифікована у системі УКРСЕПРО.

ТОВ «ВТФ «Українське хутро» має світове визнання. Воно удостоєне низькою вагомих Міжнародних призів та нагород, за високий комерційний престиж та відмінну якість.

На рисунку 2.1 наведені основні види господарської діяльності ТОВ «Українське хутро»:

- переробка у напівфабрикат хутра, пушніни;
- виробництво виробів із хутра, робочого одягу, верхнього одягу;
- роздрібна торгівля хутровими виробами, включаючи головні убори з натурального хутра;
- оптова торгівля хутровими виробами;
- заготівля, переробка та реалізація сировини;
- надання транспортно-експедиційних послуг населенню та організаціям, внутрішні та міжнародні перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом.

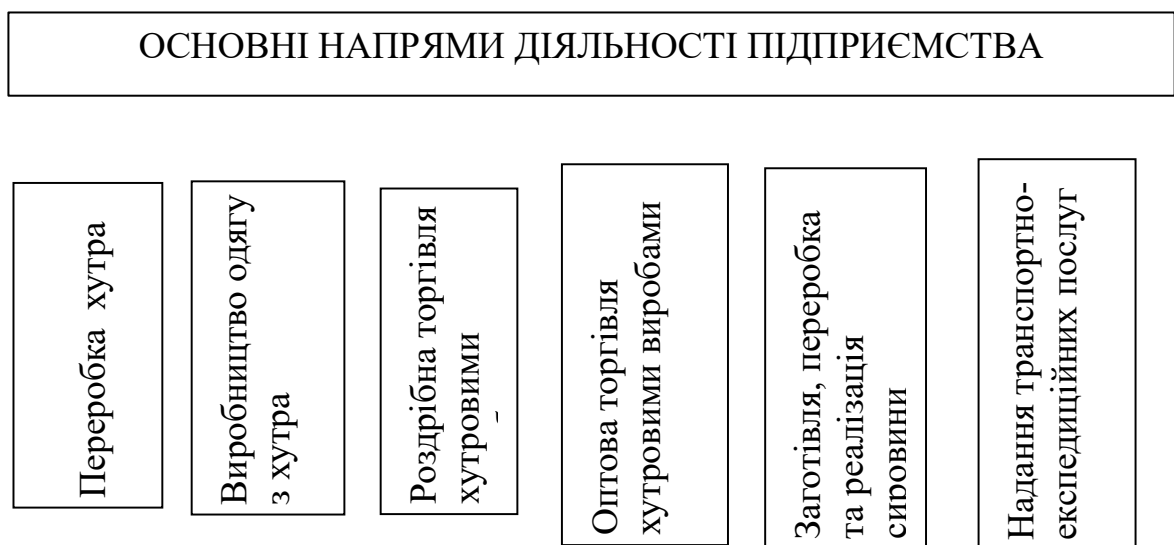


Рисунок 2.1 – Основні напрями роботи підприємства

Стратегією бізнесу ТОВ «ВТФ «Українське хутро» є – здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку та задоволення на його основі майнових потреб акціонерів від володіння цінними паперами емітента, а також задоволення потреб споживачів у якісних хутрових і швейних виробках, послугах з вичинки, фарбування, стрижки хутрових шкурок. З врахуванням вищевикладеного, стратегією бізнесу емітента є здійснення статутної діяльності, спрямованої на збільшення ринкової вартості емітованих ним цінних паперів.

Зважаючи на те, що хутровий ринок України швидкими темпами заповнюється дешевими хутровими виробами іноземного походження, які за ціною створюють суттєву конкуренцію хутровій продукції емітента, ТОВ «ВТФ «Українське хутро» змушене частково коригувати стратегію своєї господарської діяльності. У зв'язку з цим виробництво продукції емітента в основному переорієнтовується на потреби відомчих структур (Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства надзвичайних ситуацій, Державної митної служби України, Державної залізниці та інших державних установ і відомств). Широкими темпами налагоджується виробництво спецодягу та інших швейних виробів.

Особлива увага менеджментом підприємства приділяється такому виду господарської діяльності, як надання в оренду вільних виробничих, складських та офісних приміщень.

У господарських товариствах, створених за участю ТОВ «ВТФ «Українське хутро», придбано і встановлено новітнє технологічне обладнання таких відомих фірм, як: «Тсоп», «Балконі», «Штробель», «Саксес», яке позитивно вплинуло на продуктивність праці та якість продукції.

Удосконалено технологію обробки хутрової сировини. Розроблено нові методики з фарбування шкурок овчини, освоєно технологію різнокольорових ефектів на волосяному покриві мутона, освоєно технологію оптичного відбілювання і тонування хутра. Виготовлено колекцію виробів із шкурок каракулю, фарбованого в різноманітну кольорову гаму з висвітленням вершинок

волосяного покрыву, оздоблених шкурками песця та чорнобурої лисиці, а також нові моделі виробів у комбінації поєднання хутра та шкіри, хутра та текстилю.

На сьогодні торгівельна мережа ТОВ «ВТФ «Українське хутро» з реалізації хутрових виробів для населення в Україні охоплює понад 30 об'єктів торгівлі.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище, в якому працює підприємство, здійснює безпосередній вплив як на операційну діяльність, так і на визначення стратегії його розвитку. Тому, для повноцінного аналізу стану та діяльності товариства, необхідно розглянути основні чинники впливу зовнішнього середовища на діяльність фірми.

За даних умов, що склались на ринку, підприємству необхідно приділяти більш уваги зовнішнім чинникам та ризикам, аналізувати їх та вводити відповідні заходи. Серед основних чинників, які впливають на ефективність роботи підприємства, слід виділити наступні.

Ринкові ризики.

1. Ризик посилення конкуренції внаслідок виходу на ринок закордонних виробників хутрових виробів.

Посилення конкуренції на ринку хутрових виробів зумовлено трьома факторами:

- відсутністю бар'єрів, які б ускладнювали вхід на український ринок хутрових виробів виробників продукції низької якості (такими бар'єрами, зокрема, можуть бути: обов'язкова сертифікація хутрових виробів, як це запроваджено для продуктів харчування; обов'язковість санітарного контролю; запровадження ліцензування такого виду господарської діяльності, як вичинка та фарбування хутрових шкурок; запровадження суворого екологічного контролю з боку відповідних державних органів за діяльністю суб'єктів

підприємництва, що займаються вичинкою і фарбуванням хутрових шкурок та інше);

- збільшення обсягів ввезення з інших країн (переважно з Італії, Греції, Туреччини, Китаю та ін.) дешевих виробів з хутра сумнівної якості, здебільшого контрабандним шляхом;

- збільшення кількості дрібних приватних підприємців, що виготовляють хутрові вироби практично в кустарних умовах.

Така ситуація призводить до наповнення ринку хутровою продукцією низької якості, основною перевагою якої є невисока ціна, задовольняючи попит пересічних споживачів, проте зменшуючи довіру покупців до виробників хутрових виробів, оскільки така продукція не дає споживачеві гарантій щодо її відповідності встановленим стандартам.

Задля мінімізації ризику посилення конкуренції, ТОВ «ВТФ «Українське хутро» оптимізує процеси виробництва, бере участь у міжнародних аукціонах з продажу сировини для виробництва хутрових виробів за оптимальною ціною, підтримуючи при цьому високу якість продукції, що виготовляється. Для посилення своїх конкурентних переваг на ринку хутрових виробів, підприємством запроваджено систему сертифікації своєї продукції, уся готова продукція проходить санітарно-епідеміологічний контроль, у виробництві застосовується новітнє технологічне обладнання, належним чином зареєструвало свою торгову марку.

## 2. Ризик втрати частки ринку.

Ризик втрати частки ринку зумовлений вищезазначеним фактором посилення конкуренції, а також зменшенням попиту на хутрові вироби, внаслідок глобального потепління клімату. Наявність фактору глобального потепління клімату та заповнення ринку дешевою хутровою продукцією іноземного походження (завезеною здебільшого поза митним контролем) призводить до скорочення обсягів хутрової продукції для населення, яку виготовляє підприємство, і змушує його переорієнтовувати свою традиційну

господарську діяльність на інші, більш перспективні види підприємницької діяльності.

З метою мінімізації зазначеного ризику підприємство здійснило вихід на зарубіжні ринки, зокрема, починаючи з 2002 року, продукція ТОВ «ВТФ «Українське хутро» продається в 7 країнах світу, включаючи США, Німеччину, Канаду. В подальшому заплановано здійснити диверсифікацію виробництва, що буде спрямоване на збільшення обсягів випуску швейної продукції з елементами хутра.

#### Фінансово-господарські ризики

1. Сезонність продукції. Зважаючи на те, що вироби з хутра та з елементами хутра користуються попитом, головним чином, впродовж осінньо-зимового періоду, грошові надходження від їхнього продажу мають переважно сезонний характер, тобто пік грошових надходжень від продажу виробів підприємства припадає на листопад – січень (70%), та решта (30%) розподілені впродовж року, що, в свою чергу, призводить до нестачі обігових коштів та неповного використання виробничих потужностей у певні пори року.

Зважаючи на наявність таких обставин, підприємство мінімізує ризик сезонності шляхом часткової зміни профілю своєї діяльності, переорієнтовуючи виробництво на випуск швейної продукції під державні замовлення та виробництво спецодягу. Крім того, з метою досягнення максимальних результатів діяльності у піковий період підприємство виходить на ринки збуту зарубіжних країн, зокрема, тих, в яких осінньо-зимовий період є довшим (Скандинавія, Канада).

2. Нестача власних коштів. Зважаючи на сезонність продукції емітента, його господарській діяльності притаманний ризик нестачі власних коштів і залежність від позикового капіталу. Проте підприємство має достатню кількість майнових активів, які виступають предметом кредитного забезпечення і створюють сприятливі умови для залучення позикового капіталу.

3. Знос основних засобів. Ступінь зносу основних засобів емітента становить 36,8%. Підприємство працює над їх оновленням. Так, заплановано

здійснити часткову реконструкцію котельного господарства, зокрема, придбати і встановити новий економний паровий котел вартістю 500 000 грн., окупність якого за попередніми розрахунками становить 1,5-2 роки, а також придбати новітнє швейне обладнання на загальну суму 80 000 грн. Орієнтовний (середній) обсяг коштів, вкладених в оновлення основних фондів виробництва підприємства за останні 3 роки, становить 1,5 млн. грн., що складає 3 % від загальної суми основних фондів.

### 2.3. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

#### 2.3.1. Аналіз асортименту продукції, що виробляється, та збутової політики підприємства

Підприємство протягом року переробляє шкурки кролика, норки, нутрії, лисиці, песця, каракулю, овчини та інших видів сировини і виготовляти з них якісний хутровий одяг. Зокрема, у 2022 році виготовлено головних уборів, пальто, півпальто, курток, жіночих жилетів, кожухів на суму 408,3 тис.грн. (13%), спецодягу на суму 1838,8 тис.грн.(61%). Надано послуги населенню та організаціям по вичинці та фарбуванню хутрових шкурок: кролика, ондатри, каракуля, нутрії, овчини на суму 807,3 тис. грн. (26%). Всього товариством випущено продукції на загальну суму 3054.4 тис. грн., це наведено на рисунку 2.3 та таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура асортименту продукції підприємства, тис.грн.

Назва категорії продукції	2022, тис .грн	Питома вага, %
Одяг	408,3	13
Спецодяг	1838,8	61
Вичинка	807,3	26
Всього	3054,4	100

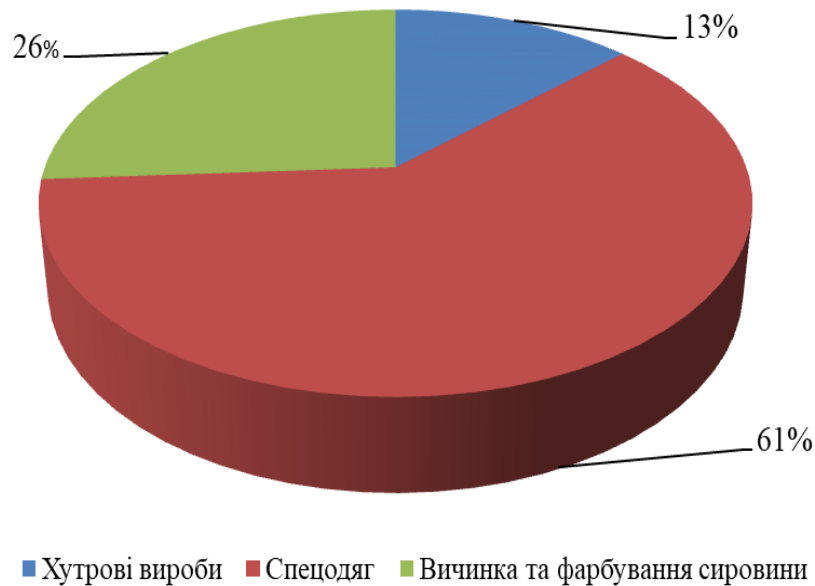


Рисунок 2.3 – Структура асортименту продукції, що виробляється

На виробництві використовується обладнання і хімічні матеріали, головним чином, відомих західних фірм, такі як: «Балконі», «Боніс», «Кліріант» і «Ловенстіан» та ін. ТОВ «Українське хутро» удостоєна більше 20 вагомих Міжнародних призів та нагород за кращу торгову марку, високий комерційний престиж та відмінну якість. Підприємство одним із перших отримало на всю продукцію сертифікати відповідності в системі УкрСЕПРО, що забезпечило підтвердження її високої якості.

На рисунку 2.4 наведено збут продукції ТОВ «Українське хутро».



Рисунок 2.4 – Канали збуту продукції підприємства

Збут продукції ТОВ «Українське хутро» здійснюється, головним чином, у такі способи:

1) Безпосередня доставка клієнту продукції, виготовленої під замовлення у відповідності до укладених угод;

2) Розповсюдження продукції в мережі роздрібної торгівлі та через торговельні точки ТОВ «Українське хутро». На сьогодні торговельна мережа з реалізації хутрових виробів для населення в Україні охоплює понад 30 об'єктів торгівлі.

3) Виконання державних замовлень. Поряд з підприємницькими структурами приватної форми власності, забезпечуючи виконання договірних зобов'язань за державними замовленнями, ТОВ «Українське хутро» співпрацює з різними міністерствами, відомствами, організаціями та державними підприємствами.

4) Торгівля продукцією підприємства на різноманітних виставках, ярмарках, що дає змогу одночасно знаходити оптових покупців і укладати угоди на довготривале співробітництво, здійснювати роздрібну торгівлю.

5) У 2006 році вперше на Україні започатковано реалізацію хутрових виробів через систему споживчого кредитування та Інтернет-магазин.

Основним ринком збуту продукції підприємства є вітчизняний ринок, також здійснюються поставки в країни Західної Європи (зокрема, Німеччини), перспективними є ринки Скандинавії.

Основними постачальниками хутросировини для виробництва є заготівельні підприємства Укоопспілки та підприємці (фізичні особи). Водночас, підприємство є замовником ряду сировини та матеріалів з-за кордону, а саме: шкурки овчини – з Австралії, шкурки мерлушки та каракулю – з Афганістану та країн Середньої Азії, шкурки каракуля – з Молдови. Базовими постачальниками хімікатів для обробки та фарбування шкурок є фірми "Кларіант" (Німеччина) і "Ловенстін" (США). Ціни на хутросировину на міжнародних аукціонах часом нижчі за ціни в Україні, а якість вища, тому «Українське хутро» безпосередньо є учасником всіх аукціонів. Купівля хутросировини здійснюється з огляду на

наявність контрактів на реалізацію готової продукції. Кількість хутросировини, що виставляється на продаж на міжнародних хутрових аукціонах, її ціна, якість та асортимент відслідковується і ґрунтовно вивчаються для визначення тенденцій і пропозицій перед кожною окремою закупкою.

### 2.3.2. Аналіз основних техніко-економічних показників

Для розкриття суті стану економічного підприємства з метою вдосконалення напрямів його подальшого розвитку необхідно проаналізувати основні показники його роботи, які наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники господарської діяльності підприємства  
(тис. грн)

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2022/2020	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації	7327	7768	8399	631	8,1	1072	14,5
Собівартість реалізованої продукції	6689	8610	7368	-1242	-14,4	679	10
Валовий прибуток (збиток)	+ 638	- 842	+1031	1873	-	393	-
Інші операційні доходи	3296	138	967	829	600,72	-2329	-70
Адміністративні витрати	2702	2572	1640	-932	-36,2	-1062	-40
Витрати на збут	1141	1256	1277	21	1,7	136	12
Інші операційні витрати	3134	337	17757	17420	5169	14623	566,6
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
- Прибуток (збиток)	- 3042	- 4869	- 18676	13807	283,6	15634	589,7
- Інші доходи	2137	2350	1772	-578	-24,6	-365	-17
- Фінансові та інші витрати	4857	4644	4910	266	5,7	53	101
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
- Прибуток (збиток)	- 5762	- 7162	- 21814	14652	204,6	16052	280,8

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити такі висновки. У 2022 році виручка від реалізації зросла на 631 тис.грн. або на 8,1% порівняно з попереднім роком, а у порівнянні з 2020 р. збільшилася на 1072 тис. грн або на 14,5%. На фоні росту виручки від реалізації у 2022 р. порівняно з 2021 спостерігається зменшення собівартості реалізованої продукції на 1242 тис.грн. або на 14,4%, однак в порівнянні з 2020 роком собівартість збільшилась на 679 тис.грн або на 10%. Щодо валового прибутку від основної діяльності, то підприємство не має сталого положення, тому що лише в 2020 та 2022 р. отримало валовий прибуток. Щодо інших операційних доходів, то у 2022 стосовно 2021 року вони зросли майже у 7 разів (на 829 тис.грн.), це є позитивний момент, так як маючи проблеми з реалізацією основної продукції, підприємство почало надавати супутні послуги та здавати в оренду активи.

Крім того, позитивним є зменшення у 2022 році адміністративних витрат на 30-35% порівняно з попередніми роками, коли ці витрати були приблизно на одному рівні. У 2022 році дуже збільшились інші операційні витрати, котрі призвели до збитків за результатами року. Це пов'язано із списанням безнадійних боргів, витрати на валютні операції тощо. Також, заслуговують уваги фінансові та інші витрати, котрі знаходяться на рівні 50-60% від виручки від реалізації. Значну частку в цих витратах займають платежі за відсотками по банківських кредитах.

На рисунку 2.5 наведена динаміка зміни економічних показників роботи підприємства. Із проведеного аналізу та розрахованих трендів можна зауважити таке. Не дивлячись на те, що вірогідність трендів досить висока (від 44,76% до 60,8%), об'єм вибірки досить малий та не дозволяє виявити тенденцію зміни показників, тому що розраховані показники критерію Фішера не дозволили виявити адекватну модель для розробки прогнозу та показники статистики Стьюдента теж підтверджують недостатній об'єм даних для дослідження.

Проведений аналіз не дозволяє повною мірою виявити ефективність основних напрямів роботи підприємства.

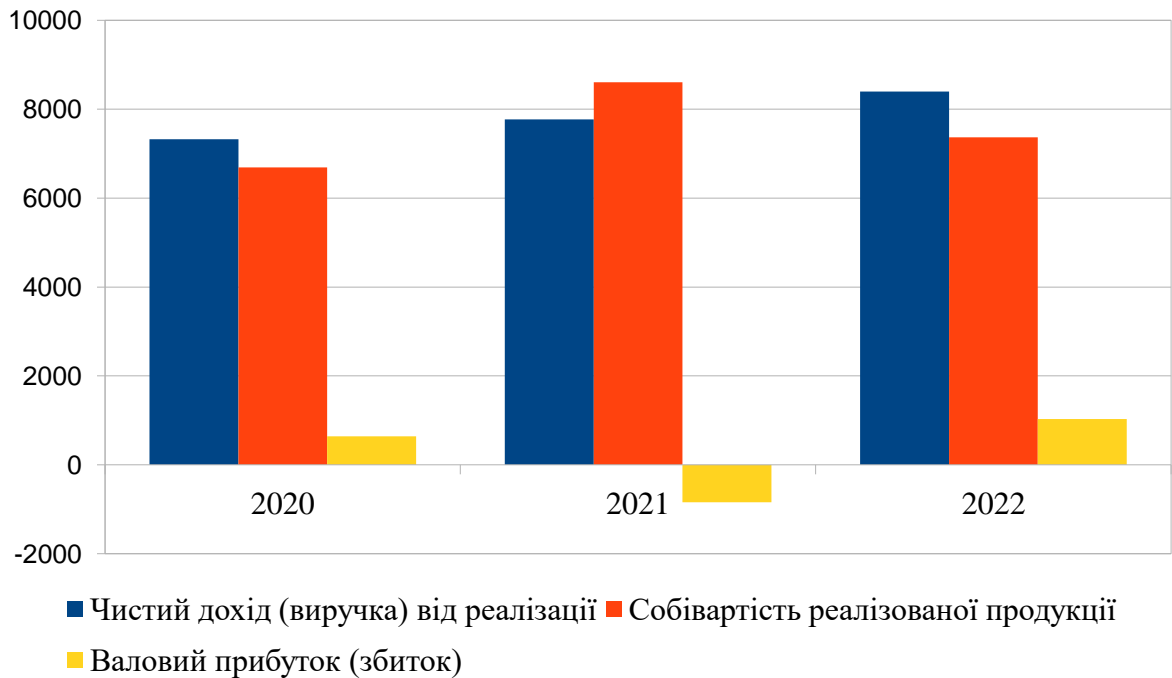


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних показників роботи підприємства,  
тис. грн

Тому був проведений аналіз показників та результатів роботи підприємства за окремими сегментами відповідно напрямам діяльності підприємства за останні 2 роки. Показники та результати роботи підприємства наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники операційної діяльності роботи підприємства за напрямками роботи, тис.грн

Напрямок діяльності	Роки	Дохід від операційної діяльності	Витрати	Фінансовий результат від операційної діяльності	Рентабельність операційної діяльності, %
Виробництво хутових виробів	2021	6062	6454	-392	-
	2022	5259	4948	311	6,29
	+/-	-803	-1506	+703	-
	%	-13,2	-23,3	-	-
Надання послуг	2021	1706	2156	-450	-
	2022	3140	2420	720	29,75

	+/-	+1434	+264	+1170	-
	%	+84,05	+12,24	-	-
Нерозподілена діяльність	2021	2488	8809	-6320	-
	2022	2739	25584	-22845	-
	+/-	+251	+16775	(-16525)	-
	%	.	+190,4	(261)	-

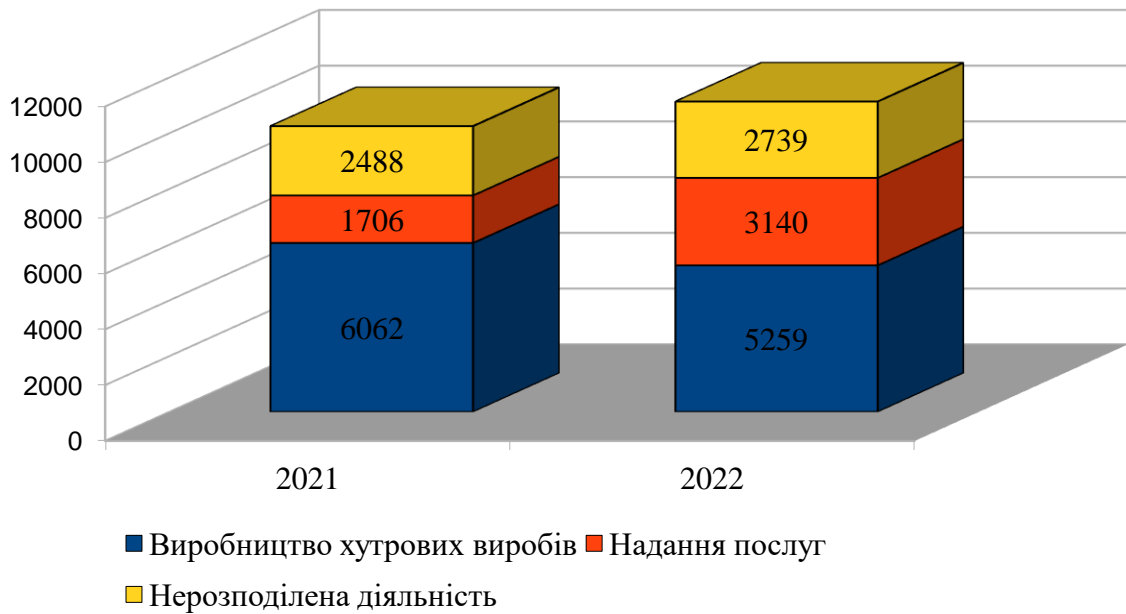


Рисунок 2.6 – Структура доходів підприємства за видами діяльності

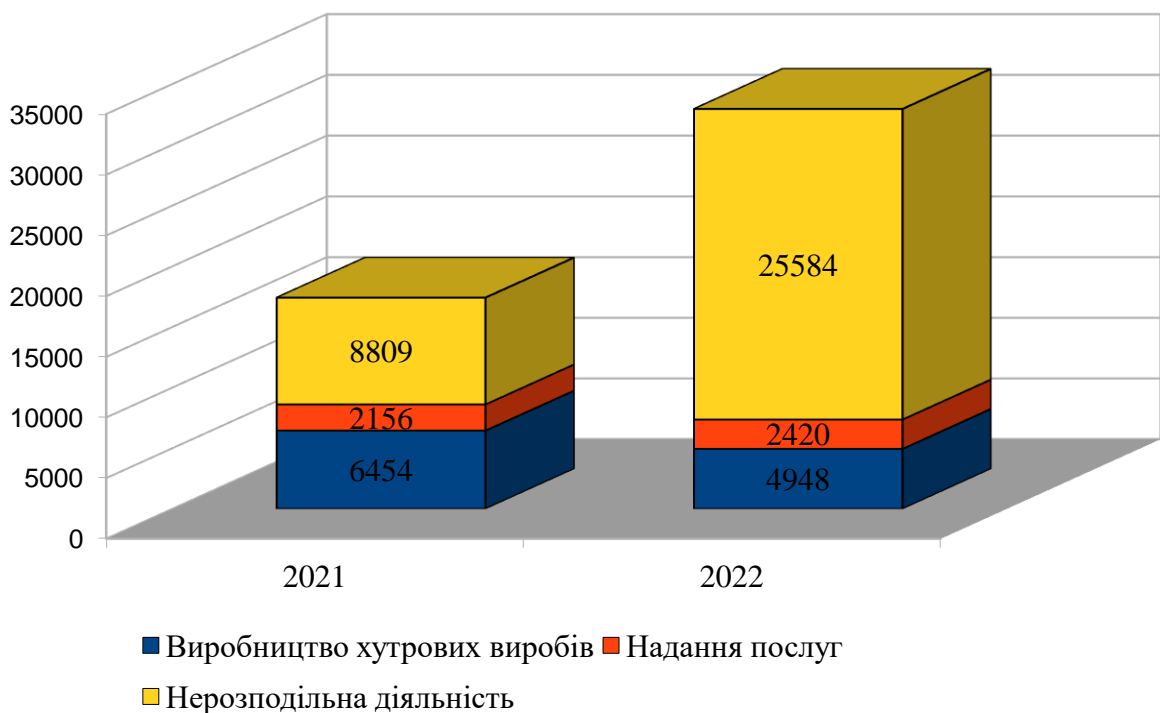


Рисунок 2.7 – Структура витрат підприємства за видами діяльності

Таким чином, розкриваючи дані таблиці 2.3 та рисунків 2.6, 2.7, можна виділити таке. У 2021 році ні один із напрямів роботи підприємства не показав позитивного фінансового результату. За останній рік виробництво хутових виробів та надання послуг дало підприємству валовий прибуток, при цьому надання послуг для підприємства є більш привабливим з точки зору рентабельності операцій, але це допоміжний напрям, який не може існувати без основного виробництва, тому потрібно, в першу чергу, вдосконалювати систему управління основним видом діяльності. Крім того, потрібно приділити увагу системі розповсюдження товарів, маркетингу та системі роботи із замовниками, тому що нерозподілені грошові потоки показують постійний збиток, особливо за останній рік. Це відбулось за рахунок списання безнадійних боргів.

### 2.3.3 Аналіз витрат на виробництво

Наступним етапом аналізу виробничо-господарської діяльності є аналіз витрат на виробництво. По-перше, наведено структуру витрат на виробництво продукції.

Таблиця 2.4 – Структура операційних витрат підприємства

Стаття витрат	2020		2021		2022	
	тис.грн.	%	тис.грн	%	тис.грн.	%
Матеріальні затрати	3496	38,96	3344	43,59	4595	43,11
Оплата праці	1920	21,40	1882	24,53	3062	28,72
Відрахування на соціальні заходи	747	8,32	918	11,97	1143	10,72
Амортизація	592	6,60	409	5,33	318	2,98
Інші операційні витрати	2218	24,72	1119	14,59	1542	14,47
Разом	8973	100	7672	100	10660	100

Виходячи із даних таблиці 2.4 та рисунка 2.8, виробництво є досить матеріалоемним, так як майже половина операційних витрат припадає на матеріальні затрати.

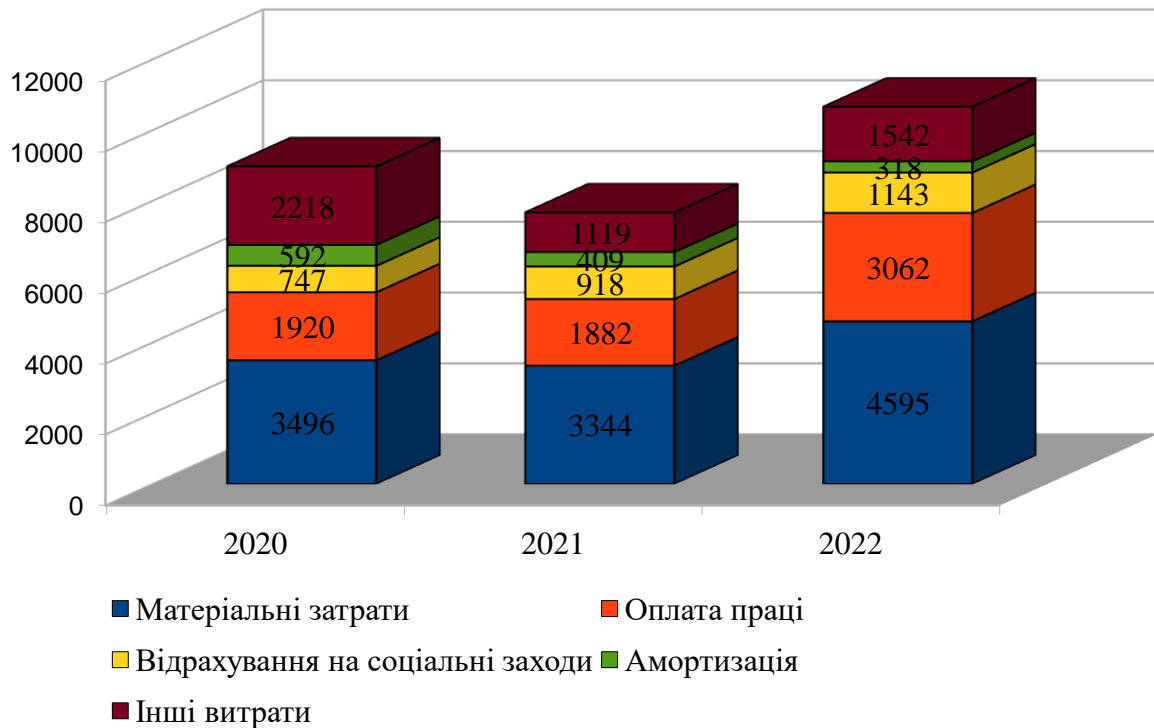


Рисунок 2.8 – Структура операційних витрат підприємства

Результати коливань структури операційних витрат наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Коливання структури операційних витрат на підприємстві (п.п.)

Назва статті	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	-12,49	4,63	-0,48
Оплата праці	7,32	3,13	4,19
Відрахування на соціальні заходи	2,42	3,64	-1,24
Амортизація	0,35	-1,27	-2,35
Інші операційні витрати	2,40	-10,13	-0,12
Разом	0,00	0,00	0,00

Протягом 3 років в структурі операційних витрат підприємства відбулись наступні зміни. У 2020 році порівняно із попередніми, частка матеріальних затрат зменшилась в загальному об'ємі витрат на 12,5 п.п. за рахунок збільшення

питомої ваги на оплату праці. У 2021 році порівняно із 2020 р. відбулось значне зменшення частки інших операційних витрат за рахунок збільшення долі матеріальних та витрат на оплату праці. У 2022 році стосовно попереднього року слід відмітити зростання частки витрат на оплату праці за рахунок часток інших статей операційних витрат. Крім того, слід зауважити, що частка витрат на амортизацію практично не зазнала різких коливань.

Наступним етапом аналізу витрат на виробництво – є аналіз запасів підприємства. Це достатньо важливий аспект аналізу. Так як запаси відносять до активів підприємства, згідно яким фірма може у майбутньому отримати дохід, або ж якщо структура запасів неоднозначна, то це є приводом для виявлення стримуючих чинників та резервів у діяльності підприємства. Динаміка та структура запасів за останні 3 роки наведена у таблиці 2.6, 2.7 та на рисунку 2.9.

Таблиця 2.6 – Динаміка та структура запасів підприємства

Назва статті	2020		2021		2022	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Сировина і матеріали	1650	35,69	1813	17,55	614	7,91
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	1618	35,00	2266	21,94	2120	27,32
Паливо	3,3	0,07	4,1	0,04	1	0,01
Тара і тарні матеріали	0,7	0,02	0,7	0,01	1	0,01
Будівельні матеріали	247	5,34	260	2,52	240	3,09
Запасні частини	89	1,93	74	0,72	71	0,91
Малоцінні та швидкозношувані предмети	68	1,47	64	0,62	62	0,80
Готова продукція	739	15,99	5565	53,88	4472	57,62
Незавершене виробництво	22	0,48	77	0,75	21	0,27
Товари	186	4,02	204	1,98	159	2,05
Разом	4623	100	10328	100	7761	100

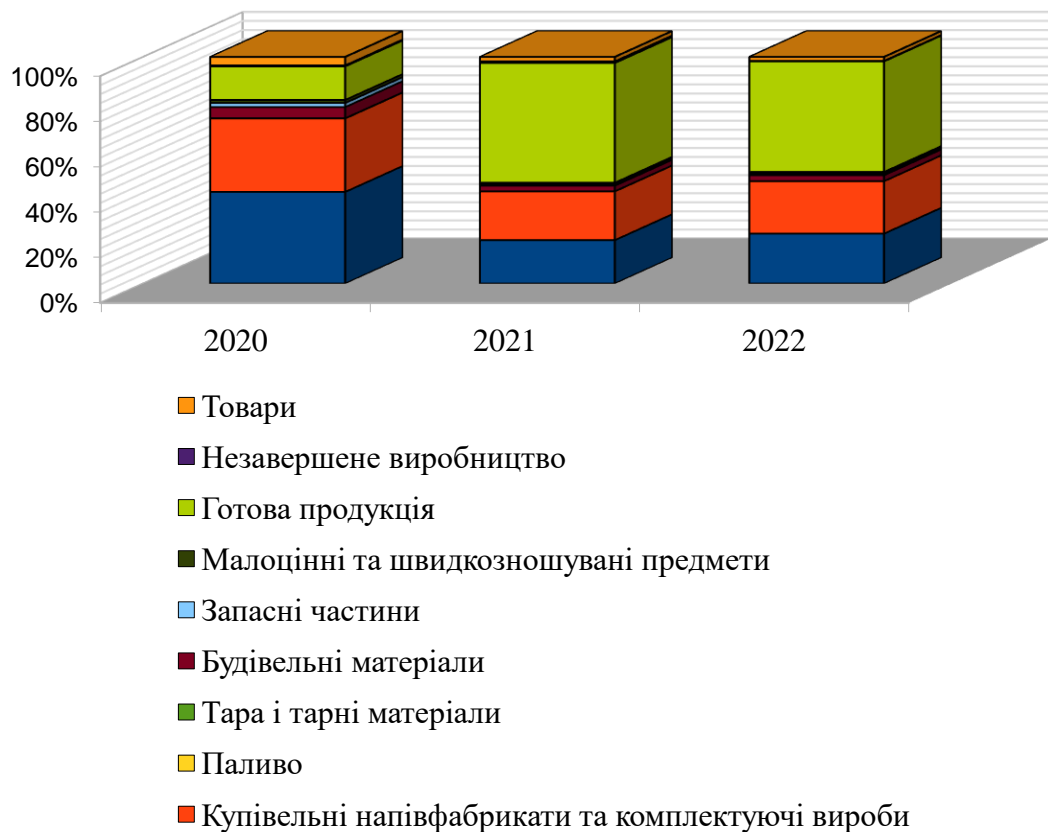


Рисунок 2.9 – Структура запасів підприємства за останні 3 роки

Таблиця 2.7 – Коливання структури запасів підприємства за період з 2019 по 2022 роки

Назва статті	Питома вага, %			Ланцюгові відхилення, п.п.		
	Роки			Роки		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Сировина і матеріали	35,68	17,55	7,92	-	-18,13	-9,63
Паливо	0,07	0,04	0,01	-	-0,03	-0,03
Тара і тарні матеріали	0,02	0,01	0,01	-	-0,01	0,00
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	35,00	21,94	27,32	-	-13,06	5,38
Будівельні матеріали	5,34	2,52	3,09	-	-2,82	0,57
Запасні частини	1,93	0,72	0,91	-	-1,21	0,19
Малоцінні та швидкозношувані предмети	1,47	0,62	0,80	-	-0,85	0,18

Кінець 2.7						
Незавершене виробництво	0,48	0,75	0,27	-	0,27	-0,48
Готова продукція	15,99	53,87	57,62	-	37,88	3,75
Товари	4,02	1,98	2,05	-	-2,04	0,07
разом	100,00	100,00	100,00		0,00	0,00

Аналізуючи структуру запасів слід, в першу чергу виділити наступне. Готова продукція займає дуже велику частку в загальному об'ємі запасів та її доля постійно збільшується (від 16% у 2020 році до 57,6% у 2022 р.). це свідчить про недоліки у збутовій політиці підприємства та невідповідності виробничих та маркетингових служб компанії.

### **3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Як свідчать дані проведеного аналізу діяльності підприємства, ситуація на ньому склалась двояка. З однієї сторони, ТОВ «Українське хутро» – це провідне підприємство галузі в Україні, котре має достатню кількість державних замовлень. З іншого боку, були виявлені дуже великі запаси готової продукції на складі. Всі ці фактори свідчать про неефективну систему управління на підприємстві. Для усунення цих недоліків в роботі та підвищенню ефективності функціонування підприємства необхідно задіяти та розвивати внутрішні резерви підприємства, тому що за даних обставин та кон'юнктури ринку розпочинати та впроваджувати великі проекти, що потребують залучення коштів неможливо із-за низького кредитного рейтингу підприємства. Кроками з виходу із даної ситуації – є активізація внутрішніх можливостей підприємства.

По-перше, менеджменту фірми треба вдосконалити збутову політику підприємства для ліквідації та недопущення великих запасів готової продукції на складі. Підприємству треба розширювати та горизонтально диверсифікувати виробничу діяльність, виходячи на суміжні ринки спецодягу; урізноманітнювати асортимент продукції; розробляти схеми роботи із великими мережами рітейлінгу та дірект-маркетинговими компаніями. Це дозволить підприємству поступово наростити обігові кошти та провадити подальшу ефективну політику роботи.

По-друге, підприємству необхідно приділяти більше уваги ефективному використанню ресурсів та впроваджувати ресурсозберігаючі технології, що відповідає сучасним вимогам екологічного законодавства, дозволяє отримувати європейські сертифікати якості та заощаджувати власні кошти.

Поряд з цим, модернізації заслуговує сама структура управління підприємством, яка повинна координувати діяльність всіх ланок виробництва та збуту, що в свою чергу, призводить до позитивних результатів роботи фірми.

### 3.1 Вдосконалення збутової політики підприємства

Як зазначалось вище, підприємство має певні проблеми із реалізацією готової продукції. Існує дуже багато способів активізувати збутову діяльність підприємства. Але більшість із них включає в себе проведення рекламної кампанії. І саме правильний вибір цілей, типу та напрямку реклами обумовлює ефективність цієї діяльності.

В першу чергу необхідно визначити цілі реклами та окреслити цільову аудиторію, на яку буде спрямовані ті чи інші заходи. Для даного підприємства вкрай важливо підвищити рівень продажів на внутрішньому ринку з метою отримання певного рівня прибутковості та демонстрації потенційним інвесторам та закордонним партнерам ефективну роботу фірми. Крім того, підприємство має досить стислі та довгострокові стосунки із низкою держаних структур а відомств, що забезпечує приток заказів, тому на цьому напрямку в даному розділі акцентувати увагу нема потреби. Інша справа із традиційними видами продукції підприємства – жіночі хутрові вироби. Саме підвищенню рівня їх продажу буде присвячена розробка та впровадження рекламної кампанії в даній роботі.

Основною цільовою аудиторією та потенційними покупцями продукції підприємства є жінки від 30 років та вище (вікові рамки дуже великі, та вік не є первинним чинником в даному випадку) із середнім та високим рівнем доходу.

Далі приймається рішення щодо ширини охопту аудиторії. Ефект впливу звернення на отримувача в більшості залежить від кількості рекламних контактів.

Наступним етапом проведення кампанії є порівняльний аналіз та безпосередній вибір розповсюдження рекламного звернення. Основними засобами розповсюдження реклами можна враховувати такі:

1. пряма реклама;
2. реклама в пресі;
3. друкована реклама;
4. екранна реклама;
5. зовнішня реклама;

6. реклама на транспорті;
7. реклама за місцем продажу;
8. сувенірна реклама.

Як видно з таблиці 3.1, кожен з наведених рекламних засобів має як переваги так й недоліки.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки основних рекламних засобів розповсюдження реклами

Засіб реклами	Переваги	Недоліки
Газета	Оперативність, висока достовірність, відносно низькі витрати на один контакт	Короткотермінове існування, низька якість сприйняття, незначна аудиторія, розміщення поряд з іншими відправниками.
Журнал	Висока якість сприйняття, тривалість існування, багато чисельність "вторинних читачів", достовірність, престижність	Тривалість часового розриву між покупкою місця та появою реклами, сусідство реклами конкурентів
Телебачення	Широта охопту, багато чисельність аудиторії, висока ступінь, залучення уваги, поєднання зображення, звуку та рухів, висока емоціональна дія	Висока абсолютна вартість, перевантаженість рекламою, слаба вибірність аудиторії
Пряма реклама ("директ мейл", поштова)	Вибірність аудиторії, гнучкість, особистий характер, відсутність в поштовому відправлені реклами конкурентів	Відносно висока вартість одного контакту
Зовнішня реклама	Висока частота повтору контактів, невисока абсолютна вартість, слаба конкуренція	Відносно висока вартість, відносно мала інформативність
Друкована реклама	Висока якість сприйняття, значна тривалість контакту деяких носіїв (плакати, календарі), відсутність реклами конкурентів на конкретному носії	Відсутність вибіркової аудиторії, неможливість контакту з віддаленими аудиторіями, обмеженість творчого характеру
Реклама на місці продажу	Гнучкість, відносно висока ефективність за рахунок того, що можна тут придбати товар, функціональність деяких носіїв	Необхідні додаткові знання та навички щодо оформлення вітрин та усередині магазину

При проведенні рекламного заходу також великого впливу набуває визначення рекламної ідеї, головної думки, стержню, біля якого об'єднуються всі заходи рекламної кампанії. Всі наявні особливості та якості товару повинні міститися у рекламних зверненнях.

Як свідчать провідні дослідження в галузі директ-, середній приріст виторгу після проведення такого заходу коливається в межах 15-25%. Якщо взяти 15% приросту виручки від реалізації та наявність значних запасів готової продукції на складі, то економічний ефект від цього заходу складатиме 13045 грн.. В рамках одного звітного періоду доцільно проводити рекламну кампанію перед початком сезону, тобто в вересні, жовтні та листопаді. Таким чином можна додатково отримати 39135 грн.

### 3.2 Впровадження новітньої природоохоронної технології у виробництві

Проблеми екології, що пов'язані із хутровим виробництвом, мають дві основні складові: перша – це вплив на навколишнє середовище самого виробництва (які відходи та в якій кількості потрапляють у біосферу, перш за все до ґрунту, річки та водойми), та друга – який вплив самих хутрових виробів на екологію людини.

Вже більше століття стокові води хутрових та шкіряних підприємств характеризуються високим ступенем забрудненості. Основними компонентами, що забруднюють навколишнє середовище, є продукти обробки шкір та невикористанні хімічні матеріали. Ці води є найбільш токсичними, засоленими, мутними, містять велику кількість речовин органічного та неорганічного походження. Токсичність стоків обумовлена вмістом сульфідів, продуктів перетворень білків, сполучень хрому. Стічні води хутрового та шкіряного виробництва відносяться до висококонцентрованих і містять різні забруднення: вовна, кров, шматочки міздрі, продукти розпаду білків, рослинні й синтетичні дубителі, поверхнево-активні й жирові речовини, барвники, а також різні мінеральні сполучення: гидроксид кальцію, сульфіді, луги, кислоти, сполучення

хрому. Внаслідок значної кількості органічних речовин ці стічні води піддаються загниванню.

Очищення такого обсягу води являється найскладнішим і дорогим завданням. Витрати, пов'язані зі створенням очисних споруд, можуть досягати 40-50% усіх капітальних витрат на будівництво. У структурі витрат шкіряного та хутрового виробництва витрати на експлуатацію очисних споруд і вирішенню інших екологічних проблем іноді досягають 10%, що порівнянне з оплатою всього персоналу (12-14%).

Впливаючи на склад і властивості природних вод, сполучення хрому викликають необоротні зміни в організмах рослин і тварин, а через них впливають на всю біосферу. Токсична дія хрому на людину у всіх випадках приводить до погіршення показників обміну речовин. Сполуки хрому викликають місцеве роздратування шкіри й слизових, що приводять до їхньої виразки, а при вдиханні аерозолів – до прориву хрящової частини носової перегородки, поразці органів подиху аж до розвитку пневмосклерозу. Загальнотоксична дія сполук хрому позначається в поразці печінки, бруньок, шлунково-кишкового тракту, серцево-судинної системи. Незалежно від шляху введення з'єднань хрому в організм, у першу чергу дивуються бруньки – спочатку каналцевий апарат, потім судинна мережа з переважною поразкою клубочків. Усі з'єднання хрому потрапляючи в організм людини змінюють активність ферментів і гноблять тканинний подих. Алергійна дія цих з'єднань проявляється приступами, подібними із бронхіальною астмою, і розвитком шкірної сенсебілізації причиною, що є, "хромових екзем". Є дані, що свідчать про більш високу захворюваність і смертності від раку органів подиху й травлення серед працюючих на хромових виробництвах.

Найбільш ефективно вирішення охорони водного басейну від діяльності шкіряних та хутрових підприємств повинне носити комплексний характер і здійснюватися за рахунок зниження кількості забруднюючих речовин у стічних водах і забезпечення надійного фінішного очищення стічних вод з утилізацією збездвоженого осаду. Знизити кількість забруднюючих речовин можна за

рахунок багаторазового повторного використання води шляхом створення водооборотних систем для окремих технологічних розчинів, що містять реагенти для вироблення шкір.

Надійне фінішне очищення стічних вод можна здійснити за рахунок використання нової локальної технології витягу металів і барвників із забруднених потоків. Створення локальної системи очищення технологічних стічних вод на промислових підприємствах безпосередньо в місці утвору забруднених стоків є в цей час найбільш прогресивною технологічною ініціативою, що одержала назва "cleaner production".

Нова технологія заснована на використанні доступного вітчизняного вуглецевмісного гель-сорбенту. Особливістю дії цього гель-сорбенту полягає в тому, що утвір сорбенту відбувається безпосередньо в процесі виділення забруднювачів зі стоків. Сорбент разом із сорбованими частками забруднювачів легко виводиться із системи фільтруванням через шар вуглецевмісного матеріалу з наступної термічною обробкою фільтрату й перекладом твердого залишку в біостабільну форму. Технологія реалізується в пересувному модулі, що полягає із трьох основних зон (реагентна зона, зона осадження й зона фільтрації), що й представляє собою пересувний колонний апарат, у якому основні зони конструктивно й технологічно зв'язані масообмінними й тепловими потоками. Виділення сорбенту проводять фільтруванням. Фільтрувальним матеріалом є вуглецевмісний матеріал. Відпрацьований фільтрувальний матеріал направляють на стадію термічного окиснення, а матковий розчин після фільтрування використовують як оборотну технологічну воду на стадіях шкіряного та хутрового виробництва.

Витрати компенсуються:

- скороченням витрат, пов'язаних з очищенням стічних вод, що направляються на міську станцію біохімічного очищення стічних вод;
- скороченням витрат, пов'язаних з водоспоживанням, за рахунок розширення мережі оборотного;
- зниженням штрафних санкцій за забруднення навколишнього

середовища.

Розрахунок ефекту від запровадження цього заходу наведено нижче.

За останній рік витрати на водопостачання, водоочищення та екологічні платежі склали 447720 грн. (4,2% від загальних операційних витрат). Вартість обладнання, яке дозволить знизити забрудненість стокових вод підприємства дорівнює 194500 грн. Якщо підприємство вкладає кошти у природоохоронні заходи, в рамках програм Європейського банку реконструкції і розвитку та підтримки України за програмою «2024», є можливість отримати пільговий кредит на фінансування цих заходів, навіть не дивлячись на наявність боргів та збитків у підприємства. Підприємство має ще ряд переваг, що значно збільшують ймовірність залучення цих коштів, а саме: підприємство належить до переробної промисловості та має власні сільськогосподарські підрозділи; підприємство знаходиться в досить екологічно незабрудненому регіоні, кий потребує певного догляду; підприємство є містообразуючим. В рамках цієї програми ЄБРР надає кредит під 7,5% річних у національній валюті на 5 років при погашенні основного кредиту рівними частинами та начисленням відсотків на залишок кредиту. Амортизація обладнання прийнята на рівні 20% на рік або 38900 грн.

Економія за рахунок скорочення витрат, пов'язаних із очищенням води, зменшенням забору води та скорочення екологічних платежів за забруднення навколишнього середовища за розрахунками експертів становить 20% від вартості цієї категорії операційних витрат, тобто 78884 грн. на рік.

Загальні грошові потоки за проектом наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3– Грошові потоки за проектом

рік	Витрати		надходження/економія коштів		результат
1	амортизація	38900	економія операційних витрат	89544	-2843,5
	відсотки за кредитом	14587,5			
	погашення кредиту	38900			
	всього за рік	92387,5			
2	амортизація	38900	економія операційних витрат	89544	За рік
	відсотки за кредитом	11670			74
	погашення кредиту	38900			С початку

	всього за рік	89470			-2769,5
3	амортизація	38900	економія операційних витрат	89544	За рік
	відсотки за кредитом	8752,5			2991,5
	погашення кредиту	38900			С початку
	всього за рік	86552,5			222
4	амортизація	38900	економія операційних витрат	89544	За рік
	відсотки за кредитом	5835			5909
	погашення кредиту	38900			С початку
	всього за рік	83635			6131
5	амортизація	38900	економія операційних витрат	89544	За рік
	відсотки за кредитом	2917,5			8826,5
	погашення кредиту	38900			С початку
	всього за рік	80717,5			14957,5
загалом за 5 років		432762,5	загалом за 5 років	447720	14957,5

Як видно із розрахунків, підприємство, впровадивши цей захід, виходить із від'ємного грошового потоку вже у другому році, та повністю перекидає витрати, пов'язані із його впровадженням, починаючи з 3-го року.

Вважаючи той факт, що захід носить, в першу чергу, природоохоронний нахил, та безумовно має бути здійснений на підприємстві, тому що екологічні складові повинні переважати економічні. Тому отримання позитивних результатів від запровадження водоочисного модулю у розмірі 15000 тис.грн за перші 5 років є безумовно економічним підґрунтям введення екологічних стандартів на виробництві.

### 3.3 – Вдосконалення організаційної структури управління підприємством

При рівних або майже рівних економічних умовах, схожому устаткуванні, однаковому рівні підготовки фахівців, успіхи передових підприємств легкої промисловості пояснюються особливостями управлінської діяльності на них.

Досягти ефективного управління можна тільки на стику ряду наук: філософії, економіки (особливо це розділи, присвячені теорії керування й маркетингу), соціальної психології і т.д. і т.п. На їхній базі й народилося

визначення управління й ефективності управлінської діяльності на підприємствах текстильної та легкої промисловості, як інтегрального поняття, що виражається в ступені досягнення результатів діяльності підприємства, розмірі одержуваного прибутку й рентабельності роботи, ступені задоволеності членів виробничої групи своєю працею, повноті виконання нормативно пропонованих завдань, рівні професійної компетентності й ступені реалізації виробничо-трудовою групою соціальних і виховних функцій відносно своїх членів по збереженню й зміцненню виробничих зв'язків.

Процес управління виробничим циклом, як спільна діяльність являє собою єдність двох сторін взаємодії: по-перше, спільний вплив її учасників на загальний предмет діяльності; по-друге, це впливи учасників управлінської діяльності один на одного. Причому, обидва ці види є предметно-спрямованими видами взаємодії. Та й сама управлінська діяльність є важливим чинником зворотного зв'язку й взаємодії.

Взаємодія між членами виробничо-трудової групи також є істотною частиною управлінської діяльності.

Спільний мотив – обов'язковий компонент управління, як специфічного виду спільної діяльності. Він спонукує виробничо-трудова група до спільної діяльності. Спільний мотив співвідноситься із спільною метою управлінської діяльності. Велика робота необхідна по гармонізації мотивів учасників із спільним мотивом групи.

Гармонізація групових і індивідуальних мотивів діяльності є важливою умовою підвищення ефективності управлінської діяльності на підприємствах текстильної промисловості; мова, насамперед, іде про гармонізацію діяльності різних служб:

- маркетингу й виробництва;
- маркетингу й фінансів;
- діяльності художника й технолога;
- масового виробництва й індивідуальних запитів покупців.

Добиваючись спільної для підприємства мети, вони йдуть до неї різними

шляхами. Тому важливо розставити пріоритети для кожної служби.

Розміщення цих пріоритетів і відображається в прийнятій на кожному підприємстві управлінській схемі.

1. Традиційні варіанти управління промисловими підприємствами. Традиційно організація й управління промисловими підприємствами концентрувалися в трьох сферах діяльності: виробництво; фінанси; збут і постачання. Т

2. Причини, що ведуть до зміни традиційної схеми управління:

сучасне зростання витрат, зниження прибутків і все більш зростаючий ступінь комерційного ризику веде до необхідності в централізації управління, що допоможе систематизувати й узагальнити інформацію, розділити її по рівнях, робити прогнози, визначати цілі й завдання компанії й в остаточному підсумку – збільшити обсяг продажів і прибуток.

Уся управлінська робота повинна будуватися на системному підході до вирішення виникаючих завдань. А головним завданням є забезпечення ефективного управління при мінімізації витрат. При цьому всі ланки цієї структури виявляють один на одного взаємний вплив і служать для виконання задач, визначених у спільній політиці підприємства, яка повинна бути чітко визначена й детально доведена до кожного працівника. Успіх роботи підприємства залежить, як від успіху роботи кожного підрозділу, так і від їхньої взаємодії.

За даними експертних оцінок, таке планування та перетворення системи управління на підприємстві із перерозподілом функцій та завдань окремих підрозділів та всієї системи взагалі дає змогу зекономити від 10 до 25% адміністративних витрат. Для повного впровадження та отримання економічного ефекту від запропонованої системи знадобиться від 1 до 3 років. Таким чином для даного підприємства сума економії складатиме  $1640 \text{ тис.грн.} \cdot 10\% = 164 \text{ тис.грн.}$ , але починаючи із 3 року.

Вміле й ефективне управління підприємством – ось той шлях, який дозволить без додаткових великих витрат збільшити обсяги продажів і здійснити

вихід на нові ринки збуту, скоротити витрати на виробництво й реалізацію готової продукції, поліпшити соціальний клімат на підприємстві, а отже все це дозволить збільшити прибуток роботи підприємства й зміцнити позиції в конкурентній боротьбі на внутрішньому й зовнішньому ринках, дасть можливість продовжити своє існування.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи було детально вивчені наукові підходи до ефективного управління підприємством. Термін ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Якщо провести математичну аналогію, то ефект - це дельта, приріст деякої змінної або різниця її попереднього і наступного значень. Зрозуміло, що значення цієї дельти може бути як додатним, так і від'ємним або взагалі нульовим. Подібно до цього й ефект може бути як позитивним, коли зміни є корисними, так і негативним, коли зміни деструктивні, або нульовим, коли змін немає. Утім, останній випадок, а саме коли результат нульовий, можна в конкретних умовах вважати або позитивним, або негативним ефектом і окремо не розглядати.

Найбільш повне і послідовне дослідження економічної ефективності дається в теорії комплексного економічного аналізу, де ефективності присвячені розділи перспективного, поточного й оперативного аналізу, через який оцінюється досягнута ефективність діяльності підприємства, виявляються фактори її зміни, невикористані можливості і резерви підвищення. Аналіз загальної ефективності діяльності підприємства є привілею вищої ланки прийняття управлінських рішень, зв'язаних з визначенням ціни послуги (продукту), масштабів і напрямку діяльності, заміни устаткування чи використання нової інформаційної технології. Інші рішення також повинні бути оцінені з точки зору загального успіху фірми та характеру її економічного росту й ефективності.

Економічний ефект відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві. Форми прояву соціально-економічної ефективності зумовлені намаганням отримати максимальний економічний ефект при заданих параметрах соціального характеру.

Будь-яке підприємство прагне підвищити ефективність своєї діяльності, однак тільки правильне розуміння того, від чого залежить ця ефективність, може привести до очікуваних результатів.

Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції, які забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні прибутки. Тому виробнича діяльність підприємства визначається загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення. Оцінка ефективності представляє собою метод визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на основі системи показників для розрахунку ступеню виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності представляє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей. Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

В другому розділі роботи було проведено детальний аналіз діяльності підприємства, який показав наступні результати.

ТОВ «Українське хутро» – це вертикально замкнена структура, яка забезпечує вичинку та фарбування шкурок, вичиняє та фарбує шкурки кроля, каракулю, мерлушки, нутрії, ондатри, норки, лисиці, песця, овчини і шиє із них чоловічі, жіночі і дитячі головні убори, жіночі пальта, півпальта, жакети, куртки, аксесуари, дитячий, хутровий одяг та вироби на хутряній підкладці, одяг спеціального призначення (відомчий та формений).

Серед основних чинників, які впливають на ефективність роботи підприємства, слід виділити наступні: ризик посилення конкуренції внаслідок виходу на ринок закордонних виробників хутрових виробів; ризик втрати частки ринку; сезонність продукції; нестача власних коштів; знос основних засобів.

У 2022 році виручка від реалізації зросла на 631 тис.грн. або на 8,1% порівняно з попереднім роком, а у порівнянні з 2020 р. збільшилася на 1072 тис.

грн або на 14,5%. На фоні росту виручки від реалізації у 2022 р. порівняно з 2021 спостерігається зменшення собівартості реалізованої продукції на 1242 тис.грн. або на 14,4%, однак в порівнянні з 2020 роком собівартість збільшилась на 679 тис.грн або на 10%. Щодо валового прибутку від основної діяльності, то підприємство не має сталого положення, тому що лише в 2020 та 2022 р. отримало валовий прибуток. Щодо інших операційних доходів, то у 2022 стосовно 2021 року вони зросли майже у 7 разів (на 829 тис.грн.). це є позитивний момент, так як маючи проблеми з реалізацією основної продукції, підприємство почало надавати супутні послуги та здавати в оренду активи.

Крім того, позитивним є зменшення у 2022 році адміністративних витрат на 30-35% порівняно з попередніми роками, коли ці витрати були приблизно на одному рівні. У 2022 році дуже збільшились інші операційні витрати, котрі призвели до збитків за результатами року. Це пов'язано із списанням безнадійних боргів, витрати на валютні операції тощо. Також, заслуговують уваги фінансові та інші витрати, котрі знаходяться на рівні 50-60% від виручки від реалізації. Значну частку в цих витратах займають платежі за відсотками по банківських кредитах.

За останній рік виробництво хутових виробів та надання послуг дало підприємству валовий прибуток, при цьому надання послуг для підприємства є більш привабливим з точки зору рентабельності операцій, але це допоміжний напрям, який не може існувати без основного виробництва, тому потрібно, в першу чергу, вдосконалювати систему управління основним видом діяльності. Крім того, потрібно приділити увагу системі розповсюдження товарів, маркетингу та системі роботи із замовниками, тому що нерозподілені грошові потоки показують постійний збиток, особливо за останній рік.

Готова продукція займає дуже велику частку в загальному об'ємі запасів та її доля постійно збільшується (від 16% у 2020 році до 57,6% у 2022 р.). це свідчить про недоліки у збутовій політиці підприємства та невідповідності виробничих та маркетингових служб компанії.

Третій розділ присвячений розробці та обґрунтуванню заходів, які

спрямовані на покращення якості управління підприємством та результату його діяльності, а саме:

- використання системи директ-реклами з метою активізації збуту продукції основного виробництва;
- впровадження ресурсозберігаючого обладнання для зменшення витрат, пов'язаних із водопостачанням та очищенням водних стоків;
- вдосконалення системи управління на підприємстві.

Завдяки впровадженню заходів, виручка від реалізації продукції зросла на 183,6 тис.грн. або 2,19% за рахунок росту реалізації продукції основного виробництва, при цьому росту собівартості продукції за цим напрямом не відбулось, так як реалізується продукція із запасів підприємства.

Завдяки впровадженню системи ресурсозбереження та очистки стокових вод було досягнуто економію в розмір 150 тис.грн. за 5 років, або в середньому 30 тис.грн на рік. Отримання позитивного економічного результату від впровадження екологічних заходів є досить прогресивним результатом.

За рахунок вдосконалення системи управління на підприємстві в середньому за рік можна отримати 54 тис.грн. або 3,3% економії за статтею «Адміністративні витрати». Загалом приріст валового прибутку склав 186,6 тис.грн. або 18,1 %, зниження загальних збитків становило 96 тис.грн.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 р. зі змінами та доповненнями // <http://www.rada.kiev.ua>.
2. Про працю України [Електронний ресурс] : Кодекс законів № 3720-VI від 08.09.2011. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. – Законодавство України.
3. Цивільний кодекс України // <http://www.rada.kiev.ua>.
4. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 1 (11). С. 14–22.
5. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів. Київ: Лабораторія, 2024. – 544 с.
6. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Київ, Наш формат, 2023. – 432 с.
7. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків, Фабула, 2023. – 200 с.
8. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 700 с.
9. Бардась А.В. Менеджмент [текст]: навчальний посібник / Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В.: Державний ВНЗ «НГУ», – Дніпропетровськ: Герда, 2014. – 344 с.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
11. Сучасний менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007. – 488 с. – Бібліогр.: с. 474–480.
12. 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.

13. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.

14. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. — Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. – 614 с. <http://www.rada.gov.ua>

15. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Трифонова, Г.В. Баранець, О.В. Варяниченко. – Дніпро : НТУ «ДП», 2021. – 35 с.

16. <http://www.ukrstat.gov.ua>

17. <http://www.12manage.com>

18. <http://www.economist.com>

19. <http://www.management.about.com>

20. <http://www.management.com.ua>

21. <http://www.wikipedia.org>