

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ
ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ»**

**Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Дар'я Онищенко

Керівник: к.е.н, доц. Іван Примаченко

Рецензент: к.е.н., доцент Вячеслав Котлубай

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	7
1.1. Сутність та види результатів діяльності бізнес-структури	7
1.2. Концепції та методи управління результатами	11
1.3. Фактори впливу на результати діяльності бізнес-структури	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	23
2.1. Загальна характеристика бізнес-структури	23
2.2. Аналіз результатів діяльності бізнес-структури	30
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	39
3.1. Обґрунтування вибору пріоритетних інструментів оптимізації результатів діяльності бізнес-структури	39
3.2. Розробка системи збалансованих показників результативності діяльності бізнес-структури	46
ВІСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Розвиток інструментів управління результатами діяльності бізнес-структури є надзвичайно актуальною темою в сучасних ринкових умовах. Ефективне управління результатами є запорукою успішного функціонування та зростання будь-якої бізнес-структури. В умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та мінливого ринкового середовища бізнес-структури повинні постійно вдосконалювати свої системи управління, впроваджувати інноваційні інструменти та методикки для забезпечення досягнення поставлених цілей та максимізації результатів діяльності.

Актуальність даної теми зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, в сучасному бізнес-середовищі успіх бізнес-структури значною мірою залежить від її здатності ефективно управляти результатами на всіх рівнях організації, від стратегічного планування до операційної діяльності. Належне управління результатами дозволяє бізнес-структурам оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність, скоротити витрати та максимізувати прибутковість.

По-друге, розвиток інструментів управління результатами стає все більш важливим у контексті зростаючої складності бізнес-операцій та необхідності швидкого реагування на зміни ринку. Традиційні методи управління часто виявляються неефективними в сучасних динамічних умовах, що вимагає розробки та впровадження нових, більш гнучких та адаптивних інструментів для забезпечення своєчасного прийняття рішень та коригування стратегії.

По-третє, ефективне управління результатами є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури на ринку. Бізнес-структури, які здатні швидко адаптуватися до змін, вимірювати та аналізувати свої результати, а також приймати обґрунтовані рішення на основі цих даних, мають значну перевагу перед конкурентами.

Дослідженням даного питання займалось чимало науковців, зокрема Варналій З., Васільєва Л., Гречко А., Малярець Л. та інші.

Мета дослідження полягає в систематизації теоретичних положень та практичного досвіду в сфері розробки та використання інструментів управління результатами діяльності бізнес-структури, що дозволяють підвищити ефективність операцій, забезпечити досягнення стратегічних цілей та максимізувати результати діяльності бізнес-структури.

Задля виконання поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити сутність та визначити види результатів діяльності бізнес-структури;
- дослідити концепції та методи управління результатами;
- визначити фактори впливу на результати діяльності бізнес-структури;
- охарактеризувати загальні особливості функціонування бізнес-структури;
- проаналізувати результати діяльності бізнес-структури;
- обґрунтувати вибір пріоритетних інструментів оптимізації результатів діяльності бізнес-структури;
- розробити систему збалансованих показників результативності діяльності бізнес-структури.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та практик, що використовуються для управління результатами діяльності бізнес-структури.

Об'єктом дослідження виступає процес управління результатами діяльності бізнес-структури.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження будуть використані такі методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, порівняння.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад та практичного досвіду в сфері формування результатів діяльності бізнес-структури. Результати роботи було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Робота складається зі вступу частини, трьох розділів та відповідних підрозділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Сутність та види результатів діяльності бізнес-структури

У контексті сьогоденних економічних викликів, пов'язаних з воєнними діями та зниженням бізнес-активності, багато компаній змагаються за виживання та стабільність своїх фінансів. Важливим аспектом цієї боротьби є перегляд та коригування стратегічних цілей для покращення позицій на ринку, збереження економічної активності та досягнення фінансових успіхів. Вирішальними кроками для подолання кризи є розробка та виробництво нових продуктів, які можуть конкурувати на міжнародному та внутрішньому рівнях, використання інноваційних та інвестиційних стратегій, а також застосування новітніх технологій. Основою фінансової стратегії бізнес-структури є генерація прибутку та забезпечення високої рентабельності її діяльності.

Результати діяльності бізнес-структури є одним із важливих показників її ефективності, успішності та конкурентоспроможності на ринку. Вони відображають здатність бізнес-структури досягати поставлених цілей, задовольняти потреби клієнтів, генерувати прибуток та створювати додаткову вартість для власників та зацікавлених сторін. Сутність результатів діяльності бізнес-структури полягає у комплексній оцінці її продуктивності, фінансових показників, задоволеності клієнтів, впливу на навколишнє середовище та суспільство, а також досягнення стратегічних цілей розвитку.

Результати діяльності бізнес-структури відображають ефективність та продуктивність бізнес-структури, які можуть бути виміряні через фінансові показники, рівень задоволеності клієнтів, ринкову частку та інші критерії успіху.

Розуміння різних видів результатів діяльності є важливим для ефективного управління компанією та прийняття обґрунтованих рішень. За загальним правилом варто визначити результати, які можуть бути кількісними та якісними, фінансовими та нефінансовими, короткостроковими та довгостроковими.

Фінансові результати є одними з найважливіших показників успішності бізнес-структури, що відображають здатність бізнес-структури генерувати прибуток, ефективно управляти витратами та забезпечувати стійке зростання. Високі фінансові показники свідчать про успішний бізнес, здатний задовольняти потреби інвесторів та забезпечувати подальший розвиток бізнес-структури.

Фінансові результати включають прибуток, рентабельність, оборотність активів, ліквідність та фінансову стійкість. Прибуток є основним показником успіху бізнесу, оскільки він відображає здатність бізнес-структури генерувати доходи понад витрати. Рентабельність показує, наскільки ефективно бізнес-структура використовує свої ресурси для отримання прибутку. Оборотність активів вимірює швидкість, з якою бізнес-структура може перетворити свої активи на продажі або доходи. Ліквідність вказує на здатність бізнес-структури задовольняти свої короткострокові зобов'язання, а фінансова стійкість - на здатність витримувати фінансові потрясіння.

Звідси варто згадати про нефінансові результати, що оцінюють внутрішні та зовнішні аспекти діяльності бізнес-структури. Вони можуть включати задоволеність клієнтів, якість продукції або послуг, інноваційність, корпоративну культуру, соціальну відповідальність та репутацію бізнес-структури. Задоволеність клієнтів вимірюється через опитування та відгуки, які допомагають зрозуміти, наскільки продукти або послуги відповідають очікуванням споживачів. Якість продукції або послуг визначається стандартами та сертифікаціями, які забезпечують високий рівень виконання. Інноваційність відображає здатність бізнес-структури впроваджувати нові ідеї, продукти або процеси, що можуть забезпечити конкурентну перевагу [43]. Корпоративна культура впливає на поведінку та мотивацію співробітників, а соціальна

відповідальність та репутація відображають ставлення бізнес-структури до суспільства та її вплив на навколишнє середовище.

Окремої уваги потребує класифікація результатів діяльності бізнес-структури відповідно до терміну:

- короткострокові результати, які зосереджені на досягненні цілей впродовж року або менше. Вони включають квартальні та річні фінансові звіти, продажі, маркетингові кампанії та інші ініціативи, які можуть бути швидко оцінені та скориговані;

- довгострокові результати відображають стратегічні цілі бізнес-структури та його здатність до сталого розвитку, що можуть включати розширення ринку, диверсифікацію продуктів, довгострокові інвестиції в дослідження та розвиток, а також побудову стійких відносин з клієнтами та партнерами.

Важливо розуміти, що всі ці види результатів взаємопов'язані та взаємозалежні. Ефективне управління бізнес-структурою вимагає збалансованого підходу до всіх аспектів діяльності, включаючи фінансові та нефінансові, короткострокові та довгострокові результати. Такий підхід дозволяє бізнес-структурі досягати високих показників ефективності та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ще одним із видів результату діяльності бізнес-структури виділяють операційні результати, які відображають ефективність внутрішніх процесів бізнес-структури та її здатність оптимізувати виробництво, постачання, логістику та інші ключові операційні аспекти. Такими результатами є обсяги виробництва, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, якість продукції чи послуг, своєчасність постачання та задоволеність клієнтів [33]. Високі операційні показники свідчать про добре налагоджені бізнес-процеси, що забезпечують конкурентні переваги бізнес-структури на ринку.

Операційні результати включають в себе доходи від продажу продукції, товарів, робіт, послуг, а також пов'язані з ними прямі витрати. Це можуть бути собівартість проданих товарів, заробітна плата працівників, амортизація обладнання, витрати на сировину та матеріали, витрати на енергію та інші

оперативні витрати. Різниця між доходами від основної діяльності та прямими витратами формує операційний прибуток, який є ключовим показником для оцінки ефективності бізнесу.

Операційні результати також можуть включати показники, які відображають продуктивність та ефективність виробничих процесів, наприклад, обсяг виробництва, час виконання замовлень, кількість дефектів, рівень використання виробничих потужностей та інші.

Важливою характеристикою операційних результатів є їхня здатність відображати реальну картину діяльності бізнес-структури, оскільки вони не включають в себе випадкові або одноразові доходи та витрати, які можуть спотворити фінансові показники [13]. Тому аналіз операційних результатів дозволяє керівництву бізнес-структури зрозуміти, наскільки ефективною є основна діяльність, та визначити шляхи її оптимізації та покращення. Операційні результати є основою для розрахунку багатьох інших фінансових показників та використовуються для прийняття стратегічних рішень, планування бюджету та формування цінової політики [34].

Маркетингові результати пов'язані з успішністю бізнес-структур у просуванні своїх продуктів чи послуг, формуванні бренду та залученні нових клієнтів. Показники обізнаності про бренд, частки ринку, лояльності клієнтів, ефективності маркетингових кампаній та каналів збуту належать до результатів діяльності бізнес-структури [6]. Високі маркетингові результати свідчать про успішну стратегію просування, здатність бізнес-структури розуміти потреби клієнтів та ефективно з ними комунікувати.

Інноваційні результати відображають здатність бізнес-структури генерувати нові ідеї, розробляти інноваційні продукти чи послуги та впроваджувати передові технології. До них можна віднести кількість патентів, нових продуктів, удосконалених процесів, а також ступінь прийняття інновацій ринком. Високі інноваційні показники свідчать про прогресивність бізнес-структури, її здатність адаптуватися до змін та утримувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [5].

Крім того, важливими є також результати, пов'язані з людськими ресурсами, такі як: показники залучення та утримання талантів, рівень задоволеності та мотивації співробітників, ефективність програм навчання та розвитку персоналу. Успішна бізнес-структура повинна створювати сприятливе середовище для розвитку та зростання своїх співробітників, адже вони є ключовим ресурсом бізнес-структури.

Нарешті, не можна оминути увагою результати, пов'язані з соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Сучасні бізнес-структури повинні враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, суспільство та місцеві громади. До таких результатів можна віднести показники скорочення викидів, ефективного використання ресурсів, соціальних інвестицій, благодійних ініціатив та участі в громадських проектах.

Підсумовуючи, результати діяльності бізнес-структури є багатогранним поняттям, що охоплює різні аспекти її функціонування. Успішна бізнес-структура повинна демонструвати високі показники у фінансовій, операційній, маркетинговій, інноваційній сферах, а також у сфері управління людськими ресурсами та соціальної відповідальності. Лише комплексний підхід до оцінки та вдосконалення всіх видів результатів діяльності забезпечить довгостроковий успіх бізнес-структури та її конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Концепції та методи управління результатами діяльності бізнес-структури

Управління результатами є ключовим аспектом для успіху будь-якої бізнес-структури. Це процес, який охоплює встановлення цілей, моніторинг прогресу, оцінку ефективності та вжиття необхідних коригувальних заходів для досягнення бажаних результатів. Існують різні концепції та методи, які застосовуються для ефективного управління результатами в бізнес-структурах.

Одна з провідних концепцій управління результатами – це модель збалансованої системи (BSC). Ця методологія була розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортон у 1992 році та надає комплексний підхід до вимірювання та управління ефективністю організації. BSC включає чотири ключові перспективи:

1. Фінансова перспектива означає оцінку фінансового успіху та ефективності використання ресурсів.
2. Перспектива клієнтів – вимірювання задоволеності та лояльності клієнтів.
3. Внутрішні бізнес-процеси – аналіз ефективності внутрішніх операцій та процедур.
4. Навчання та розвиток – сприяння інноваціям та підвищенню кваліфікації співробітників [15].

Для кожної перспективи встановлюються стратегічні цілі, ключові показники ефективності (КПЕ) та ініціативи для їх досягнення (рис. 1.1).

Ця концепція допомагає бізнес-структурам перекласти свою стратегію на конкретні дії та заходи, забезпечуючи збалансованість між фінансовими та нефінансовими показниками [49].

BSC допомагає бізнес-структурам визначити та відстежувати те, що найважливіше для їхнього успіху, і забезпечує зв'язок між короткостроковими діями та довгостроковою стратегією. Ця система також сприяє залученню всіх рівнів бізнес-структури до процесу стратегічного управління, оскільки показники BSC повинні бути зрозумілі та важливі для кожного працівника.

Збалансована система показників вважається інноваційною, оскільки вона включає не тільки фінансові, але й нефінансові показники, які відображають ширший спектр факторів, що впливають на успіх бізнес-структури [18].



Рисунок 1.1 – Збалансована система показників бізнес-структури

Джерело: сформовано автором на основі вищенаведеного

Окремо варто зазначити той факт, що система збалансованих показників вибудовується послідовно (табл. 1.1). Управління за цілями (Management by Objectives, MBO) є іншою широко використовуваною концепцією управління результатами. Вона була запропонована Пітером Друкером у 1954 році та передбачає процес спільного встановлення цілей між керівниками та співробітниками. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART) [40]. Керівники та співробітники регулярно оцінюють прогрес у досягненні цілей та вносять необхідні коригування.

Таблиця 1.1 - Кроки формування системи збалансованих показників

№	Назва кроку	Характеристика
1	Переведення бачення в стратегії	Визначення стратегічних цілей та ініціатив на основі бачення та місії організації.
2	Комунікація і зв'язок	Розробка комунікаційних стратегій для забезпечення розуміння BSC на всіх рівнях організації.
3	Бізнес-планування	Інтеграція стратегічних планів з бізнес-процесами та ресурсами
4	Зворотній зв'язок і зміцнення знань	Встановлення процесів для моніторингу виконання та адаптації стратегії
5	Стратегічне оновлення	Періодичний перегляд та оновлення стратегії, щоб вона відповідала змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Джерело сформовано на основі [50]

Звідси варто і описати основні принципи управління за цілями (MBO) у таблиці 1.2.

Ця концепція заохочує відповідальність, залученість та мотивацію співробітників, оскільки вони беруть активну участь у встановленні цілей та досягненні результатів.

Ключовими показниками ефективності (КПЕ) є метрики, які використовуються для вимірювання прогресу в досягненні стратегічних цілей організації. Вони допомагають перекласти стратегічні цілі на конкретні, вимірювані показники, які можна відстежувати та аналізувати. КПЕ можуть охоплювати різні аспекти, зокрема фінансові, операційні, маркетингові, клієнтські та показники управління персоналом. Ефективне використання КПЕ дозволяє бізнес-структурам виявляти проблемні зони, приймати обґрунтовані

рішення та вживати коригувальні заходи для досягнення бажаних результатів [28].

Таблиця 1.2 - Принципи управління за цілями (МВО)

№	Принцип	Характеристика
1	Визначення цілей	Цілі встановлюються на всіх рівнях бізнес-структури, починаючи з загальних цілей та закінчуючи індивідуальними цілями співробітників.
2	Ієрархія цілей	Цілі розподіляються “зверху вниз”, щоб забезпечити їх відповідність стратегії бізнес-структури та “знизу вгору”, щоб забезпечити участь співробітників.
3	Участь у прийнятті рішень	Співробітники беруть активну участь у встановленні своїх цілей та методів їх досягнення, що підвищує мотивацію та відповідальність
4	Об’єктивні оцінки	Продуктивність оцінюється на основі об’єктивних стандартів, які визначаються заздалегідь.
5	Зворотній зв’язок	Регулярний зворотний зв’язок та оцінка результатів дозволяють вчасно коригувати дії та підходи.

Джерело сформовано на основі [1, 47]

Безперервне вдосконалення (Continuous Improvement) є концепцією, яка передбачає постійний пошук можливостей для підвищення ефективності та покращення результатів діяльності бізнес-структури. Вона передбачає створення культури, в якій усі співробітники залучені до процесу постійного поліпшення продуктивності, ефективності та якості роботи, що може включати оптимізацію

процесів, впровадження інновацій, навчання та розвиток співробітників, постійне вдосконалення якості продуктів та послуг [9]. Методологія Lean Six Sigma є одним із поширених підходів до безперервного вдосконалення, який поєднує інструменти та методи для усунення втрат, зменшення варіацій та покращення процесів [42].

У сучасному світі проєктний підхід стає все більш поширеним у бізнесі. В Україні, наприклад, майже половина всіх бізнес-ініціатив має проєктний характер. Це тенденція зумовлена прагненням бізнес-структур до розробки інноваційних продуктів і послуг, а також до покращення вже існуючих напрямків діяльності. Здатність бізнес-структури успішно впроваджувати проєкти визначає її конкурентоспроможність та ефективність. Тому навички управління проєктами стають невід'ємною частиною професійного розвитку для менеджерів на всіх рівнях.

Управління проєктами є ще одним важливим методом для досягнення результатів у бізнес-структурах. Відповідний процес включає в себе розробку детальних планів, координацію ресурсів, управління ризиками та забезпечення, щоб всі елементи проєкту працювали разом для досягнення поставлених завдань [4]. Воно передбачає застосування знань, навичок, інструментів та техніки для планування, організації, моніторингу та контролю проєктів. Методологія управління проєктами, така як модель PMBOK (Project Management Body of Knowledge), забезпечує структурований підхід до визначення вимог проєкту, розподілу ресурсів, управління ризиками та забезпечення успішного завершення проєктів у встановлені терміни та в межах бюджету [47].

Крім того, концепція організаційної культури та лідерства відіграє важливу роль в управлінні результатами. Ефективна культура, орієнтована на досягнення результатів, заохочує відповідальність, прозорість, командну роботу та постійне вдосконалення. Лідери повинні демонструвати прихильність до досягнення цілей, чітко комунікувати стратегічні пріоритети та створювати сприятливе середовище для співробітників, заохочуючи їхній внесок та ініціативу.

Інтерес до організаційної культури, як об'єкта управління та важливого фактора забезпечення ефективності і конкурентоспроможності бізнес-структури, виник в процесі формування нової парадигми менеджменту [24]. Основні положення цієї парадигми включають успіх бізнес-структури, який залежить не тільки від ринкової позиції і наявності ресурсів, але визначальною є роль людського фактору. Бізнес-структура розглядається як відкрита динамічна система, основу якої складають спільні цінності індивідів. З точки зору сучасного менеджменту, ціль виконує вторинну роль у порівнянні із цінностями. Бізнес-структура розглядається як самостійне культурне утворення [23].

Ці аспекти підкреслюють важливість розвитку організаційної культури та її вплив на результати діяльності бізнес-структур. Лідерство в цьому контексті відіграє ключову роль у формуванні та розвитку організаційної культури, сприяючи ефективному функціонуванню бізнес-структури.

Нарешті, важливо пам'ятати, що управління результатами не є одноразовим заходом, а радше безперервним циклічним процесом. Організації повинні регулярно переглядати та оновлювати свої стратегічні цілі, КПЕ та ініціативи для того, щоб залишатися актуальними та ефективними в мінливому бізнес-середовищі. Постійний моніторинг, аналіз даних та гнучкість у прийнятті рішень є ключовими факторами для успішного управління результатами в довгостроковій перспективі.

1.3. Фактори впливу на результати діяльності бізнес-структури

Розуміння та ефективне управління факторами, що впливають на результати діяльності бізнес-структури, є надзвичайно актуальною темою в сучасних умовах мінливого та конкурентного ринкового середовища. Успіх бізнес-структури залежить від безлічі різноманітних факторів, які можуть як сприяти її зростанню та процвітанню, так і створювати перешкоди на її шляху.

Тому вкрай важливо ретельно аналізувати та враховувати вплив цих факторів для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності бізнесу. Такі фактори, що впливають на результати діяльності бізнес-структури, є основними для розуміння того, як бізнес-структури можуть досягати успіху, адаптуватися до змін у ринкових умовах та виживати у конкурентному середовищі.

За рівнем залежності від діяльності бізнес-структури фактори можна розділити на внутрішні (залежні) та зовнішні (незалежні). Фактори першої групи пов'язані з якістю роботи конкретних бізнес-структур, структурою, майном і капіталом, величиною прибутку, собівартістю реалізації продукції, ефективністю використання майна та платоспроможністю. До другої групи входять фактори, які впливають на фінансовий стан бізнес-структури, але не залежать від його діяльності, зокрема ставка податку, державне мито та сума відшкодувань. [2].

При аналізі факторів, що впливають на ефективність діяльності бізнес-структури, важливо відрізнити внутрішні та зовнішні аспекти. Внутрішні фактори пов'язані з ефективністю керівництва та працівників бізнес-структури, що відображається у показниках їх роботи, тоді як зовнішні фактори об'єктивно оцінюють використання обладнання та фінансових ресурсів бізнес-структури [12].

Л. Васільєва також розділяє на два класи фактори ризику, які впливають на показники економічної діяльності бізнес-структури. Авторка виділяє зовнішні, які в свою чергу діляться на прямого впливу і опосередкованого впливу (вимагають особливого контролю для підприємств) та внутрішні чинники [10].

До зовнішніх факторів прямого належить закупівельна стратегія (вартість сировини, матеріалів та паливно-енергетичних ресурсів залежить від здатності бізнес-структури обирати альтернативних постачальників), споживчий попит, модернізація інфраструктури, якість продукції, престиж бізнес-структури, конкуренція на ринку, стандарти і норми. До факторів опосередкованого впливу відносять технологічні можливості, інноваційні переваги, фінансові можливості та політику.

Окремо Л. Васільєва виділяє внутрішні чинники, до яких належить підтримка іміджу керівництва, життєвий цикл продукції, рекламна діяльність, кваліфікація персоналу, якість та ціна продукції, організаційна структура управління, спеціалізація, продуктивність, мотивація [10].

Процес накопичення прибутку відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього характеру [11].

Звідси, внутрішні фактори, що впливають на прибутковість бізнес-структури та є під його контролем, включають: масштаби його діяльності, стан та оптимальне використання його ресурсів, рівень заробітку, витрати, а також ефективність установа цін і вибору асортименту продукції [8]. До внутрішніх факторів, вважаємо за доцільне віднести також і напрями підвищення ефективності виробництва бізнес-структури. До таких напрямів, насамперед, належить покращення технічного оснащення, удосконалення управління та організації виробництва і праці, а також оптимізація обсягу та структури виробництва.

Одним з основних напрямів підвищення ефективності фінансової діяльності бізнес-структури є ресурсний, який ґрунтується на детальному аналізі використання наявних ресурсів та живої праці. Другим напрямом є організаційний, що включає пошук нових можливостей для удосконалення системи управління і підвищення ефективності процесів у бізнес-структурі. Третій напрям – технологічний, який передбачає впровадження сучасної техніки і технологій у виробничі процеси та вирішення організаційно-правових питань. Організаційний напрям також допомагає розробляти шляхи покращення управління процесами бізнес-структури, що є важливим компонентом його ефективності. Аналіз ефективності від рівня робочого місця до рівня бізнес-структури загалом є не менш важливим і служить резервом для її підвищення [12].

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на прибутковість бізнес-структури, включають елементи, незалежні від її внутрішньої діяльності. До них належать державне управління цінами на продукти. В умовах сьогодення

відповідний процес є частиною споживчого кошика, зростання вартості послуг в інших секторах економіки, податкова система, зміни у законодавстві, що регулює кредитування, підвищення процентних ставок по кредитах, політика уряду щодо формування доходів громадян, а також відсутність коригування доходів населення відповідно до інфляційних процесів [7].

Фактори зовнішнього середовища дійсно мають величезний вплив на прибутковість, тому їх можна розглядати як можливості та загрози для бізнес-структури, їх позитивний чи негативний вплив буде залежати від ефективності управління бізнес-структури. Фактори, такі як інфляція, відсутність індексації доходів населення, податки, курс валют, політична ситуація, скорочення іноземних інвестицій негативно позначились на розвитку підприємств в останні роки, і тому потребують ретельного дослідження для того, щоб надати доречні рекомендації по мінімізації їх впливу [20].

На нашу думку, серед основних факторів впливу варто впокремити економічні, політико-правові, технологічні, соціально-культурні та екологічні чинники. Кожен з них має своєрідний вплив на бізнес-структуру та її результати.

Наприклад, економічні фактори включають рівень інфляції, відсоткові ставки, валютний курс, економічне зростання та доступність фінансування. Вони безпосередньо впливають на витрати, доходи та прибутковість бізнесу. В умовах економічної нестабільності бізнес-структури змушені адаптувати свої стратегії, щоб вижити та залишитися конкурентоспроможними.

Політико-правові чинники включають законодавчі акти, державні регулювання, політичну стабільність та політичну підтримку. Зміни в законодавстві або державній політиці можуть значно впливати на бізнес-середовище, створюючи нові можливості або, навпаки, ускладнюючи діяльність підприємств. Тому важливо для бізнес-структур слідкувати за політичними змінами та адаптувати свою діяльність відповідно до нових вимог.

Технологічні фактори включають рівень технологічного розвитку, інновації, автоматизацію та інформаційні технології. У сучасному світі технологічний прогрес є ключовим двигуном розвитку бізнесу. Бізнес-

структури, які швидко впроваджують новітні технології, можуть значно підвищити свою продуктивність і конкурентоспроможність. З іншого боку, відставання в технологічному розвитку може призвести до втрати ринкових позицій [29].

Соціально-культурні чинники включають демографічні зміни, рівень освіти, культурні особливості та суспільні цінності. Розуміння цих аспектів допомагає бізнес-структурам краще орієнтуватися на потреби та очікування споживачів, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і, відповідно, фінансових результатів.

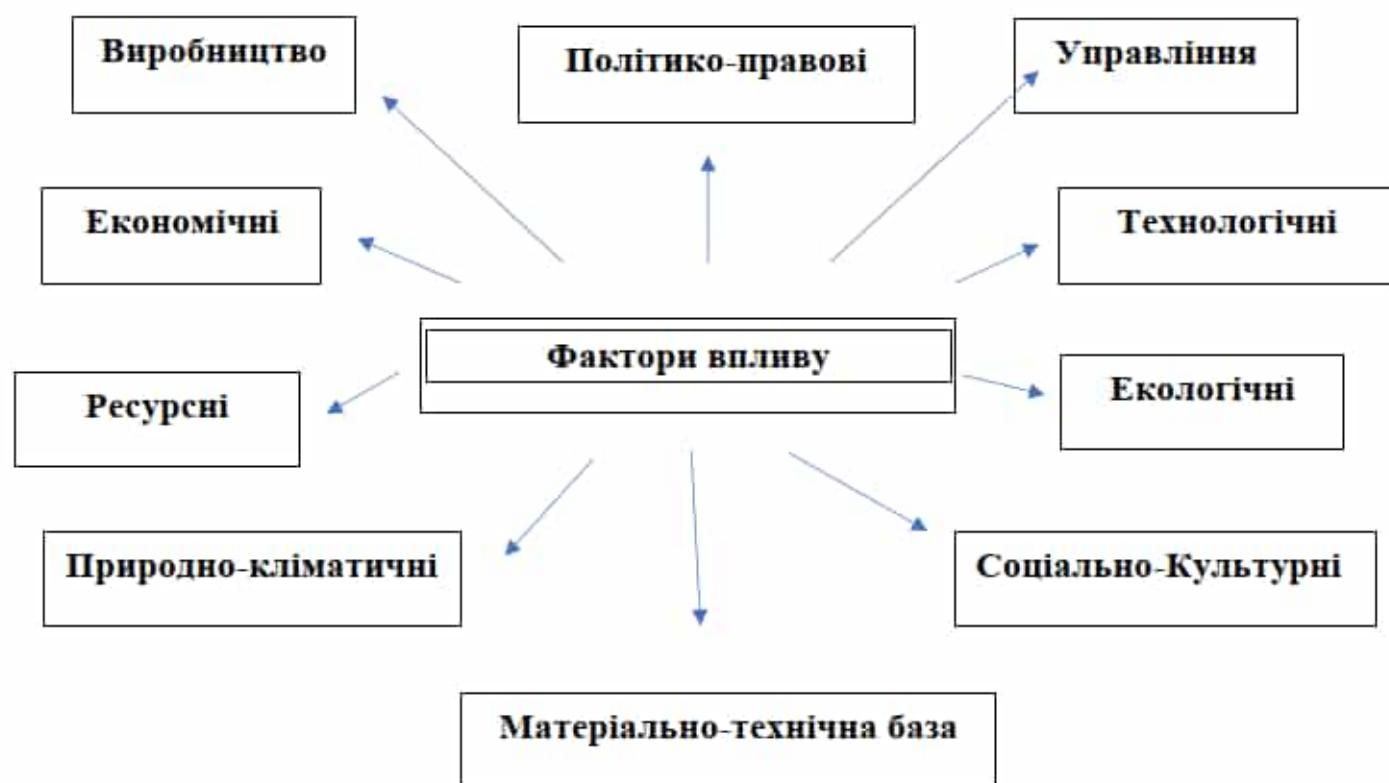


Рисунок 1.2 - Фактори впливу на результати діяльності бізнес-структури

Джерело: сформовано автором

Екологічні фактори стають все більш важливими в сучасному бізнес-середовищі. Питання сталого розвитку, збереження навколишнього середовища та екологічної відповідальності набувають значення для споживачів, інвесторів

та регуляторів. Бізнес-структури, що активно інтегрують екологічні практики у свою діяльність, можуть отримати конкурентну перевагу та підвищити свою репутацію.

Отже, підсумовуючи, вважаємо за доцільне сформувати систему факторів впливу на результати діяльності бізнес-структури (рис. 1.2)

Висновки до розділу 1

Управління результатами є комплексним процесом, який вимагає застосування різноманітних концепцій та методів, зокрема збалансована система показників, управління за цілями, ключові показники ефективності, безперервне вдосконалення, управління проектами, а також створення відповідної організаційної культури та лідерства. Ефективне поєднання цих підходів допоможе бізнес-структурам досягати бажаних результатів, підвищувати продуктивність, забезпечувати стійке зростання та утримувати конкурентні переваги на ринку.

Успіх бізнес-структури залежить від її здатності ефективно реагувати на різноманітні зовнішні та внутрішні фактори. Бізнес-структури повинні постійно аналізувати своє середовище, передбачати можливі ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації. Лише комплексний підхід до управління факторами впливу дозволить бізнесу досягати стійких результатів та розвиватися у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Загальна характеристика бізнес-структури

Бізнес-структури (підприємства), які спеціалізуються на виробництві продуктів захисту рослин та добрив, відіграють важливу роль у сільському господарстві та в економіці загалом. Вони забезпечують сільськогосподарських виробників необхідними ресурсами для збільшення врожайності та якості продукції. При цьому такі бізнес-структури активно здійснюють інновації та дослідження для створення нових продуктів та технологій, які є більш ефективними та екологічно безпечними.

Основними функціями таких бізнес-структур є забезпечення сільськогосподарських виробників необхідними засобами захисту рослин та добривами, підвищення ефективності виробництва, підтримку сталого розвитку та захист навколишнього середовища.

Ці бізнес-структури також є важливими джерелами інновацій та досліджень у сільському господарстві, що сприяє розвитку нових технологій та підвищенню ефективності виробництва. Вони активно співпрацюють з сільськогосподарськими виробниками та громадськими організаціями для пошуку інноваційних рішень та впровадження нових технологій у сільському господарстві.

Бізнес-структури, що виробляють продукти захисту рослин та добрива, є важливими елементами сільськогосподарського сектору, які забезпечують необхідні ресурси та технології для підтримки розвитку та процвітання сільськогосподарських підприємств.

Такі підприємства працюють на ринку, який є значним за обсягом і складається з різноманітних товарів, що використовуються для захисту рослин від шкідників, хвороб та для поліпшення їхнього зростання та урожайності.

Ринок є ринком з високим рівнем конкуренції, залучаючи багатьох виробників та постачальників, які пропонують подібні товари. Конкуренція може бути як в масштабі регіону, так і на міжнародному рівні.

Швидкий розвиток технологій та постійні інновації є важливими характеристиками цього ринку. Виробники постійно працюють над розробкою нових продуктів, які були більш ефективними та екологічно безпечними.

Ринок регулюється відповідними національними та міжнародними організаціями, які встановлюють стандарти якості та безпеки продукції. Законодавство щодо використання хімічних засобів захисту рослин також має значний вплив на ринок.

Зростання населення та зміни клімату нашої планети спричиняють збільшення попиту на продукти захисту рослин та добрив для забезпечення високої врожайності та якості продукції.

Ринок продуктів захисту рослин та добрив є глобальним, на ньому представлена велика кількість гравців та виконується велика кількість операцій, що впливає на ціни, торгові потоки тощо.

На описаному ринку працює товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробничий центр «Реаком», що є провідною вітчизняною компанією, успішно функціонуючою з 1999 року. З моменту свого заснування компанія досягла значних успіхів і наразі вважається одним з лідерів агрохімічної галузі України. У компанії працює понад 60 фахівців, серед яких хіміки, агрономи, вчені та кандидати сільськогосподарських і хімічних наук.

ТОВ «НВЦ «Реаком» спеціалізується на виробництві засобів захисту рослин та добрив. Асортимент продукції включає понад 40 видів засобів захисту рослин, а також велику кількість різноманітних добрив для різних сільськогосподарських культур. Компанія надає сільськогосподарським

виробникам та садівникам інноваційні рішення для підвищення врожайності та забезпечення здоров'я рослин.

Головна мета підприємства – пропонувати комплексні рішення для вітчизняних аграріїв. Підприємство також виробляє добрива, які забезпечують рослини необхідними поживними речовинами для здорового росту та розвитку. Добрива можуть бути органічного або мінерального походження та розроблені з урахуванням потреб різних культурних рослин.

Компанія активно займається дослідженнями та розробками, спрямованими на пошук нових і ефективних рішень в галузі агрохімії. Значні зусилля вкладаються в інновації для постійного покращення продуктів і задоволення вимог ринку.

У своїй діяльності бізнес-структура «Реаком» використовує різні види ресурсів. Основу виробництва ТОВ «НВЦ «Реаком» становлять хімічні речовини та компоненти, що використовуються для виготовлення пестицидів, гербіцидів, фунгіцидів та інших засобів захисту рослин. Вимоги до якості сировини є надзвичайно високими, що зумовлено потребою в безпечності та ефективності кінцевої продукції. Також використовуються мінеральні та органічні компоненти для виробництва добрив. Для зберігання та транспортування своєї продукції компанія також потребує пакувальні матеріали, які можуть включати пластикові контейнери, мішки, банки тощо. Важливо забезпечити стабільні поставки і контроль якості цих компонентів.

Виробничі процеси передбачають використання спеціалізованого хімічного обладнання, такого як реактори, змішувачі, гранулятори та пакувальне обладнання. Це обладнання повинно відповідати сучасним стандартам безпеки та ефективності. Автоматизація виробничих процесів є ключовим елементом для підвищення продуктивності та точності.

Для забезпечення безперебійного виробництва потрібні склади для сировини, які відповідають вимогам щодо умов зберігання хімічних речовин, включаючи температуру та вологість. Склади для готової продукції повинні

забезпечувати належне зберігання добрив та засобів захисту рослин до моменту їх реалізації.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників основних та оборотних засобів ТОВ «Реаком» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022
Основні засоби	100,0	106,1	109,6
Оборотні засоби	100,0	118,9	120,9
Фондоозброєність одного працівника	100,0	108,9	115,8
Фондовіддача для кожної гривні, вкладеної в основні засоби	100,0	78,2	82,0
Фондоємність для кожної гривні валової продукції	100,0	126,2	121,4
Коефіцієнт оборотності	100,0	91,6	76,1
Тривалість одного обороту	100,0	105,4	148,2
Норма прибутку	100,0	30,8	33,5
Оборотні засоби на 100 грн основних засобів	100,0	112,0	110,3

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії [35, 36]

Аналізуючи дані про зміни показників за 2020-2022 роки (табл. 2.1), можна зробити наступні висновки. Значення вартості основних засобів збільшилось на 1 758 тис. грн. з 2020 по 2022 рік. Оборотні засоби за своєю вартістю зросли на 4 504 тис. грн. з 2020 по 2022 рік. Фондоозброєність одного працівника зросла на 38,5 тис. грн. з 2020 по 2022 рік. Фондовіддача для кожної гривні, вкладеної в основні засоби, зменшилася на 0,43 грн. за грн. у 2022 році порівняно з 2020 роком, але зросла на 0,09 грн. за грн. у порівнянні з 2021 роком. Фондоємність для кожної гривні валової продукції зросла на 0,09 грн. за грн. у 2022 році порівняно з 2020 роком, але зменшилася на 0,02 грн. за грн. у порівнянні з 2021 роком. Коефіцієнт оборотності зменшився на 0,77 одиниць у 2022 році порівняно з 2020 роком і на 0,5 одиниць у порівнянні з 2021 роком. Тривалість одного обороту зросла на 54 дні у 2022 році порівняно з 2020 роком і на 48 днів у порівнянні з 2021 роком.

Норма прибутку зменшилась на 5,43% у 2022 році порівняно з 2020 роком, але зросла на 0,22% у порівнянні з 2021 роком. Оборотні засоби на 100 грн. основних засобів збільшилися на 12,12 грн. у 2022 році порівняно з 2020 роком, але зменшилися на 2,04 грн. у порівнянні з 2021 роком.

Ці зміни вказують на різноманітні аспекти ефективності та стану виробничо-господарської діяльності компанії.

Важливою складовою ресурсного потенціалу є фінансові ресурси. Вкладення у нове обладнання, модернізацію існуючих потужностей та автоматизацію процесів є необхідними для підтримання конкурентоспроможності компанії. Інвестиції в дослідження та розробки дозволяють вдосконалювати існуючі продукти та створювати нові, що відповідають сучасним вимогам ринку та екологічним стандартам. «Реаком» вкладає кошти в програми страхування та управління ризиками для захисту від фінансових втрат, пов'язаних з непередбачуваними подіями, такими як природні катастрофи або різкі зміни на ринку [8].

Ефективне бюджетування та управління витратами є ключовими елементами для забезпечення стабільного функціонування та розвитку бізнесу.

Оптимізація витрат на виробництво та зниження собівартості продукції сприяють підвищенню рентабельності ТОВ «Реаком».

Основним активом компанії є її працівники: хіміки, агрономи, біологи, інженери та техніки. Наукові кадри займаються розробкою нових продуктів та покращенням існуючих, технічні спеціалісти забезпечують безперебійну роботу обладнання, а управлінці займаються стратегічним плануванням та управлінням фінансами, маркетингом та збутом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників трудових ресурсів ТОВ «Реаком»
(базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022
Середньорічна чисельність робітників	100,0	97,2	94,7
Фонд заробітної плати	100,0	115,2	123,1
Відпрацьовано всього люд.-год.	100,0	93,4	89,8
Середньомісячний заробіток одного робітника	100,0	118,4	130,1
Відпрацьовано на одного середньорічного робітника люд.-год	100,0	96,0	94,9
Отримано валової продукції на одного робітника	100,0	85,3	95,1
на одну відпрацьовану люд.-год	100,0	89,3	101,4

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії [35, 36]

У 2022 році валова продукція на одного робітника зменшилась на 4,9% порівняно з 2020 роком та валова продукція на одну відпрацьовану люд.-год збільшилась на 1,4% порівняно з 2020 роком.

Чисельність робітників зменшується протягом 2020-2022 років. Фонд заробітної плати збільшується протягом цього періоду, що вказує на зростання витрат на оплату праці. Зменшення загальної кількості відпрацьованих люд.-год

може вказувати на зниження загального обсягу робіт або на зниження ефективності використання робочого часу. Середньомісячний заробіток одного робітника зростає значно, що свідчить про підвищення рівня оплати праці. Ефективність роботи (відпрацьовані люд.-год на одного робітника) трохи зменшилась, але продуктивність (валова продукція на одну відпрацьовану люд.-год) показує покращення у 2022 році після спаду в 2021 році.

Таким чином, основні показники трудових ресурсів компанії «Реаком» демонструють тенденцію до збільшення фонду заробітної плати та середньомісячного заробітку одного робітника, проте на тлі зменшення чисельності робітників та загальної кількості відпрацьованих люд.-год.

Для підтримання високого рівня кваліфікації персоналу регулярно проводяться тренінги та семінари, працівники мають можливість брати участь у професійних конференціях та виставках, що сприяє їхньому професійному розвитку.

Маркетингові дослідження та аналіз даних дозволяють виявити потреби ринку, тенденції та конкурентне середовище, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо розвитку продукції та маркетингових стратегій.

Впровадження ERP-систем та систем управління знаннями забезпечує ефективне планування та контроль усіх бізнес-процесів, а також зберігання, обмін та використання знань всередині компанії.

Брендинг та репутація компанії формуються через якісну продукцію та відповідальне ставлення до екології. Використання різноманітних каналів для просування продукції, участь у виставках та конференціях сприяють підвищенню впізнаваності бренду.

Створення ефективної мережі дистриб'юторів та партнерів забезпечує широкий доступ до продукції. Партнерські відносини з аграрними підприємствами та дослідницькими установами є важливими для розвитку бізнесу.

2.2. Аналіз результатів діяльності бізнес-структури

Бізнес-структура «Реаком», яка спеціалізується на виробництві захисту рослин та добрив, має певні характеристики виробничих результатів. Широкий асортимент продукції відображається у різноманітності та гнучкості її виробничих ліній, що дозволяє компанії ефективно задовольняти потреби різних сільськогосподарських культур та клієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу виробництва ТОВ «Реаком»
(базисним методом), %

Вид продукту	2020	2021	2022
Реаком – Р (в асортименті)	100,0	71,4	63,7
Реаком – СР (в асортименті)	100,0	85,7	64,7
Реаком Плюс	100,0	89,4	67,2
Реаком Плюс МІКРОМАКС	100,0	90,0	71,1
Реаком Плюс ЕКСТРАМІКС	100,0	90,3	86,1
Реаком Плюс ФІТОБОР	100,0	91,6	66,7
Всього	100,0	79,6	66,4

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії [35, 36]

Аналізуючи дані таблиці щодо динаміки обсягу виробництва ТОВ «Реаком» базисним методом, можна зробити такі висновки.

Зниження обсягів виробництва спостерігається у всіх категоріях продукції з 2020 по 2022 рік. Найменше зниження спостерігається для продукту Реаком Плюс ЕКСТРАМІКС, де в 2022 році обсяг виробництва зменшився лише на 13,9% порівняно з 2020 роком. Найбільше зниження обсягів виробництва спостерігається для продукту Реаком – Р, де у 2022 році обсяг виробництва зменшився на 36,3% порівняно з 2020 роком. Загальний обсяг виробництва всіх

продуктів зменшився на 33,6% у 2022 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про значне зниження виробничої активності компанії протягом трьох років.

Причинами зниження обсягів виробництва є зміни в ринковому попиту на продукцію, внутрішні фактори компанії, такі як зменшення чисельності робітників, зниження ефективності роботи або проблеми з постачанням сировини, зовнішні фактори, включаючи економічну ситуацію, зміни в законодавстві або конкуренцію.

Забезпечення високих стандартів якості продукції є пріоритетом для «Реаком». Висока якість продуктів гарантує їхню ефективність та безпеку використання, що важливо для задоволення потреб сільськогосподарських виробників та забезпечення їхнього врожаю.

«Реаком» активно займається дослідженнями та розробками, спрямованими на пошук нових і ефективних рішень в галузі агрохімії. Це дозволяє компанії залишатися на передньому краї інновацій та постійно покращувати якість своїх продуктів.

З урахуванням специфіки виробництва хімічних засобів та добрив, «Реаком» приділяє особливу увагу екологічним аспектам. Компанія дотримується всіх вимог та стандартів збереження довкілля та зменшення негативного впливу на нього.

Завдяки високій якості продукції та надійним виробничим процесам, «Реаком» відома своєю стабільністю як постачальник продукції для сільськогосподарських підприємств та садівників. Це сприяє побудові довгострокових відносин з клієнтами та підтримці їхніх потреб.

«Реаком» відзначається різноманітністю та якістю продукції, високим рівнем інноваційності та дослідницької активності, а також зобов'язаністю перед збереженням довкілля та стійким розвитком сільського господарства.

Показники виробничої діяльності бізнес-структури «Реаком», що спеціалізується на виробництві захисту рослин та добрив, можуть включати [8]:

1. Обсяг виробництва – це кількість захисних засобів для рослин та добрив, які виробляються компанією за певний період часу, наприклад, місяць або рік.

2. Показники якості продукції, зокрема відсоток відповідності стандартам якості, рівень концентрації активних речовин у захисних засобах та добривах.

3. Показники ефективності виробничих процесів, а саме: використання сировини, енергії та інших ресурсів.

4. Терміни виробництва - час, який потрібен для виготовлення конкретної партії продукції, включаючи час на підготовку, виробництво та упакування.

5. Відсоток використання сировини та матеріалів без відходів або переробка відходів в рамках виробничих процесів.

6. Кількість аварій або відмов обладнання, що може вплинути на продуктивність та якість виробництва.

7. Тривалість перебування готової продукції на складі перед її реалізацією, що відображає ефективність управління запасами та попитом на продукцію.

8. Частка відходів або некондиційної продукції від загального обсягу виробництва.

Ці показники допомагають виміряти ефективність виробництва, контролювати якість продукції та забезпечувати стабільність у виробничих процесах.

Фінансово-економічні результати бізнес-структури «Реаком», спеціалізованої на виробництві захисту рослин та добрив, можуть включати [8]:

1. Валовий дохід – це загальний обсяг доходів, отриманих від продажу продукції, включаючи обсяг продажів захисних засобів та добрив.

2. Чистий прибуток - прибуток компанії після відрахування всіх витрат, включаючи витрати на виробництво, зарплати працівникам, податки та інші витрати.

3. Рентабельність - відношення прибутку до загальних витрат, що відображає ефективність виробництва та управління фінансами.

4. Відсоток витрат компанії відносно загального доходу, що вказує на ефективність управління витратами та виробничими процесами.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників виробничо-господарської діяльності
ТОВА «Реаком» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022
Вартість виробленої продукції, в тис. грн.	100,0	78,7	92,6
Чистий прибуток, в тис. грн.	100,0	89,4	113,4
Загальні поточні витрати виробництва, в тис. грн., включаючи:	100,0	89,3	113,4
Собівартість реалізованої продукції	100,0	83,0	111,5
Витрати на реалізацію	100,0	137,1	85,6
Адміністративні затрати	100,0	132,0	138,4
Інші операційні доходи	100,0	166,4	83,9
Інші операційні затрати	100,0	229,5	220,6
Чистий прибуток або збиток, в тис. грн.	100,0	26,8	59,7
Середня кількість робітників, чол.	100,0	97,3	94,7
Фонд заробітної плати, в тис. грн.	100,0	123,2	149,3
Продуктивність праці на одного працівника, в тис. грн. на особу	100,0	126,7	96,4
Середньорічна оплата праці на одного працівника, в тис. грн. на особу	100,0	126,7	157,7
Рентабельність активів у %	100,0	26,6	52,5
Загальна рентабельність, у %	100,0	28,1	54,2

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії [35, 36]

5. Показники ліквідності - відношення між поточними активами та поточними зобов'язаннями, що допомагає оцінити фінансову стабільність та здатність компанії виконувати свої зобов'язання в перспективі, тобто в найближчому майбутньому.

Ці показники дозволяють оцінити фінансове здоров'я та ефективність управління компанією "Реаком", а також визначити її конкурентоспроможність на ринку.

Аналізуючи динаміку показників виробничо-господарської діяльності ТОВА «Реаком» за 2020-2022 роки (базисним методом, %) (табл. 2.4), можна зробити наступні висновки.

Вартість виробленої продукції знизилась у 2021 році до 78,7% від рівня 2020 року, але у 2022 році підвищилась до 92,55%, що все ж не досягає рівня 2020 року.

Вартість виробленої продукції та продуктивність праці знизились, але прибутковість та фонд заробітної плати зросли, що свідчить про певне покращення фінансового стану.

Витрати на реалізацію та інші операційні доходи знизились у 2022 році після значного росту у 2021 році.

Адміністративні витрати та інші операційні витрати продовжують залишатися високими.

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити наступні висновки. За період 2020-2022 років власні обігові кошти зросли на 45,9%. Це може свідчити про підвищення фінансової стабільності компанії. Коефіцієнт забезпечення обігових активів наявними коштами зменшився з 2020 по 2022 рік на 16,4%. Це може вказувати на зниження здатності компанії забезпечувати свої обігові активи наявними грошовими коштами. Значення маневреності робочого капіталу зросло значно, на 102,1%, що може свідчити про покращення управління робочим капіталом компанії.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Реаком» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022
Власні обігові кошти	100,0	102,8	145,9
Коефіцієнт забезпечення обігових активів наявними коштами	100,0	98,5	83,6
Маневреність робочого капіталу	100,0	83,0	202,1
Маневреність існуючих оборотних фінансових активів	100,0	0	23,1
Коефіцієнт забезпечення існуючих оборотних фінансовими активами запасів	100,0	119,8	49,5
Коефіцієнт покриття запасів	100,0	119,6	51,2
Коефіцієнт автономії	100,0	100,0	91,3
Коефіцієнт кредитної залежності	100,0	100,9	108,3
Коефіцієнт маневреності особистого капіталу	100,0	104,2	162,5
Коефіцієнт концентрації кредитного капіталу	100,0	100,0	205,2
Коефіцієнт фінансової стабільності	100,0	94,6	45,9
Показник фінансового левириджу	100,0	100,0	100,0
Коефіцієнт фінансової міцності	100,0	100,0	91,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,0	97,3	76,3
Коефіцієнт динамічної ліквідності	100,0	105,2	105,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності активів	100,0	0,04	0,04
Співвідношення дебіторської та кредитор. заборгованості	100,0	104,1	104,1

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії [35,36]

Коефіцієнт фінансової стабільності суттєво зменшився з 2020 по 2022 рік, на 54,1%, що може бути поганим сигналом і свідчити про погіршення фінансової стійкості компанії. Коефіцієнт концентрації кредитного капіталу зріс з 2020 по 2022 рік на 105,2%. Це може вказувати на збільшення залежності компанії від кредитних ресурсів. Значення коефіцієнта фінансової міцності зменшилося на 8,7% з 2020 по 2022 рік, що може свідчити про певне погіршення фінансової стійкості компанії. Варто звернути увагу на позитивні зміни у маневреності робочого капіталу.

Висновки до розділу 2

Формування ресурсів для бізнес-структури «Реаком» вимагає комплексного підходу, який включає забезпечення високої якості сировини, інвестування в сучасні технології та дослідження, залучення та розвиток кваліфікованого персоналу, ефективне управління фінансами та активне використання інформаційних та маркетингових інструментів. Такий підхід дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та успішною на ринку засобів захисту рослин та добрив.

Особливості формування фінансово-економічних результатів функціонування бізнес-структури «Реаком», що спеціалізується на виробництві захисту рослин та добрив, можуть бути наступними. У зв'язку з постійними інноваціями та вдосконаленням продукції в галузі агрохімії, «Реаком» зазвичай здійснює значні витрати на дослідження та розробки нових формул та технологій для своєї продукції. Виробництво захисних засобів та добрив передбачає використання різноманітних сировинних матеріалів, які можуть бути досить дорогими та мають значний вплив на витрати компанії. Велика частина витрат «Реаком» пов'язана з виробництвом самої продукції - від оплати праці працівників до утримання виробничих приміщень та обладнання. Для успішного просування на ринку та забезпечення популярності своєї продукції «Реаком» може витрачати значні кошти на маркетингові та рекламні заходи. Компанія може також інвестувати у сприяння розвитку аграрної освіти, дослідницьких

проектів та фармацевтичних програм для сільськогосподарських товаровиробників. Зважаючи на нестабільність сільськогосподарського сектора та можливі екологічні ризики, «Реаком» може спрямовувати фінансові ресурси на заходи з управління ризиками та збереження прибутковості. З огляду на швидкі технологічні зміни у галузі агрохімії, «Реаком» може інвестувати в сучасні технології та обладнання для оптимізації виробничих процесів та підвищення якості продукції.

Аналіз даних показує, що компанія «Реаком» пережила складний період у 2021 році, зі зниженням багатьох ключових показників, але у 2022 році спостерігається часткове відновлення.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

3.1. Обґрунтування вибору пріоритетних інструментів оптимізації результатів діяльності бізнес-структури

У сучасних умовах глобальної економічної динаміки важлива увага приділяється ефективності діяльності бізнес-структур. Досягнення оптимальних рівнів продуктивності та результативності вимагає не лише оперативних дій, але й ретельно обґрунтованих стратегічних рішень. У цьому контексті виникає потреба в ретельному економічному обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності їх діяльності, що стає ключовою передумовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності бізнес-структур.

Вплив війни на бізнес в Україні з 2014 по 2023 роки, наслідки Covid-19 мали значний вплив і далекосяжні наслідки для бізнес-структур. Зокрема війна та коронавірусна інфекція призвели до економічної нестабільності, зниження обсягів виробництва, збитків та банкрутства бізнес-структур, що змусило бізнес-структури переглянути свої пріоритети та шукати шляхи виживання. Також відбулись значні зміни в ринковому середовищі (зміни в попиті, збільшення конкуренції, зміни в ціновій політиці). Бізнес-структури повинні були максимально швидко та оперативно адаптуватися до нових умов та переглядати свої стратегії, розробляти нові антикризові стратегії з умовами адаптування до ситуацій. Ці події вплинули на вибір пріоритетних напрямів оптимізації результатів діяльності бізнес-структур.

В умовах війни бізнес-структури змушені були більш обережно використовувати ресурси, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати ефективність. Також війна змусила бізнес-структури розглядати можливості на

інших ринках, в інших сегментах або навіть за межами країни. Диверсифікація стала важливим напрямком оптимізації [30].

Оптимізація завжди передбачає вибір одного з можливих варіантів. Це обумовлює, по-перше, наявність декількох варіантів вирішення проблеми, а по-друге, наявність критеріїв вибору. Рішення, яке має лише один варіант (або два варіанти, один з яких - не робити нічого), за визначенням не є оптимізацією.

Досягати оптимізації капіталу бізнес-структури допомагають:

- максимізація рентабельності власного капіталу. За допомогою використання зазначеного вище методу слід проводити різні розрахунки для досягнення максимальної рентабельності власного капіталу. Метод базується на механізмі фінансового левериджу, який дозволяє збільшити прибуток за рахунок використання позикових коштів;

- мінімізація вартості капіталу, що включає попередню оцінку вартості власного та позикового капіталу. Його мета - зниження загальної вартості капіталу шляхом комбінування різних умов його залучення. Це може включати вибір оптимальних джерел фінансування та раціональний розподіл ресурсів [38].

Ці методи допомагають бізнес-структурам досягти балансу між власним та позиковим капіталом, щоб забезпечити ефективне функціонування та максимальний прибуток [46]. Ключовим завданням є знаходження оптимального співвідношення між цими двома видами капіталу.

Вибір пріоритетних напрямів оптимізації результатів діяльності бізнес-структури є критично важливим для забезпечення її стійкого зростання та конкурентоспроможності на ринку. Це комплексний процес, який вимагає ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність бізнес-структури [27].

Обґрунтування вибору пріоритетних напрямів оптимізації результатів діяльності бізнес-структури - це процес визначення ключових аспектів, які потребують удосконалення для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Цей процес включає аналіз внутрішнього та

зовнішнього середовища, оцінку ринкових та фінансових можливостей, визначення конкурентних переваг та ризиків [25].

При виборі пріоритетних напрямів важливо враховувати стратегічні цілі бізнес-структури та її місію, які визначають основний напрям розвитку. Якщо пріоритетні напрями обираються відповідно до цих цілей і місії, всі підрозділи та співробітники працюють у єдиному напрямку, що сприяє досягненню спільної мети. Варто також зазначити, що бізнес-структури, які чітко слідують своїм стратегічним цілям і місії, можуть краще орієнтуватися на свої сильні сторони та ринкові можливості, що дозволяє створювати унікальні цінності для клієнтів і отримувати конкурентні переваги [3]. Стратегічні цілі і місія, як правило, розробляються з урахуванням довгострокової перспективи розвитку бізнес-структури. Вибір пріоритетних напрямів відповідно до них забезпечує стійкий розвиток бізнесу, мінімізуючи ризики та невизначеності.

Неможливо оминути мотиваційний аспект. Коли співробітники бачать, що пріоритетні напрями відповідають стратегічним цілям і місії бізнес-структури, вони розуміють важливість своїх зусиль і мають більше мотивації для досягнення високих результатів, що підвищує їх залученість і відданість бізнес-структурі [22].

Окремої уваги потребує врахування факторів зовнішнього середовища, таких як ринкові тенденції, регуляторні вимоги і соціальні очікування. Вибір пріоритетних напрямів з урахуванням цих факторів допомагає бізнес-структурі бути більш адаптивною і відповідати вимогам часу.

Таким чином, врахування стратегічних цілей та місії при виборі пріоритетних напрямів дозволяє бізнес-структурі діяти цілеспрямовано, ефективно використовувати ресурси, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оптимізація повинна бути спрямована на підвищення загальної продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг, а також на забезпечення кращого задоволення потреб клієнтів. Ресурси бізнес-структури, такі як фінанси, час і людський капітал, обмежені. Вибір

пріоритетних напрямів, які відповідають стратегічним цілям, дозволяє ефективніше розподіляти ці ресурси, зосереджуючи їх на найбільш перспективних і важливих проєктах [45].

Також необхідно провести ґрунтовну оцінку поточного стану бізнес-структури. Це включає аналіз фінансових показників, рівня задоволеності клієнтів, продуктивності персоналу, ефективності операційних процесів та інших ключових аспектів діяльності. Такий аналіз допоможе виявити слабкі місця та сфери, які потребують удосконалення.

Важливо також враховувати тенденції та зміни на ринку, включаючи конкурентне середовище, попит на товари, нормативно-правову базу та технологічні інновації. Розуміння цих зовнішніх факторів дозволить бізнес-структурі своєчасно адаптуватися до мінливих умов та залишатися актуальною для своїх цільових клієнтів.

Після ґрунтовного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, бізнес-структура повинна визначити свої стратегічні цілі та пріоритети, що включає підвищення рентабельності, збільшення частки ринку, покращення якості продуктів чи послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів, розвиток нових напрямків діяльності або будь-яку комбінацію цих цілей.

На основі визначених цілей бізнес-структура може розробити комплексний план дій щодо оптимізації результатів своєї діяльності. Цей план повинен містити конкретні ініціативи, проєкти та заходи, спрямовані на вирішення виявлених проблем та досягнення поставлених цілей.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації може бути вдосконалення управління витратами, що включає аналіз структури витрат, виявлення можливостей для скорочення непотрібних витрат та оптимізацію використання ресурсів. Наприклад, впровадження енергоефективних технологій, переоцінка договорів з постачальниками, оптимізація логістичних процесів та скорочення адміністративних витрат можуть значно підвищити рентабельність бізнес-структури [19].

Іншим важливим напрямом є підвищення продуктивності персоналу. Саме до такого процесу належить навчання та розвиток співробітників, удосконалення системи мотивації та винагород, поліпшення умов праці, впровадження сучасних технологій та автоматизацію певних процесів [44]. Саме тому, вважаємо, що висококваліфікований та вмотивований персонал є ключовим фактором успіху будь-якої організації.

Оптимізація маркетингової стратегії також може бути пріоритетним напрямом, зокрема аналіз цільової аудиторії, розробка ефективних маркетингових заходів, використання сучасних цифрових інструментів, управління репутацією бренду та побудова міцних відносин з клієнтами. Ефективна маркетингова стратегія допоможе залучити нових клієнтів та утримати існуючих, що, в свою чергу, позитивно вплине на результати діяльності бізнес-структури.

Ще одним пріоритетним напрямом може бути удосконалення бізнес-процесів. Відповідний процес включає аналіз існуючих процесів, виявлення вузьких місць та можливостей для оптимізації, впровадження сучасних методологій управління процесами (наприклад, Lean, Six Sigma [42]) та використання відповідних технологічних рішень. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність, скоротити час виконання завдань та знизити рівень помилок і втрат.

Нарешті, інновації та розвиток нових продуктів чи послуг можуть бути пріоритетним напрямом оптимізації результатів діяльності бізнес-структури. Це включає інвестиції в дослідження та розробки, аналіз потреб клієнтів та тенденцій ринку, залучення креативних співробітників та створення сприятливого середовища для інновацій [32]. Успішні інновації можуть відкрити нові ринкові можливості, підвищити конкурентоспроможність бізнес-структури та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

При виборі пріоритетних напрямів оптимізації важливо враховувати специфіку діяльності бізнес-структури, її ресурси та обмеження. Деякі ініціативи можуть вимагати значних інвестицій, тоді як інші можуть бути реалізовані з

меншими витратами. Необхідно збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, а також забезпечити узгодженість між різними ініціативами.

Важливо залучати всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів та партнерів, до процесу вибору пріоритетних напрямів оптимізації. Цей процес сприяє кращому розумінню потреб та очікувань різних груп, а також забезпечує підтримку та залученість на всіх рівнях організації [32].

Нарешті, слід регулярно відстежувати та оцінювати прогрес у реалізації ініціатив з оптимізації результатів діяльності. Це дозволить своєчасно виявляти та вирішувати будь-які проблеми, а також коригувати плани відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умов бізнес-структури.

Шляхи оптимізації виробничих та фінансових результатів для компанії ТОВ «Реаком»

1. Оптимізація витрат, яка виражається у перегляді всіх витрат компанії та виявленні можливостей для їх скорочення без шкоди для якості продукції.

2. Ефективне використання капіталу, зокрема інвестування у високоприбуткові проєкти та технології, що сприятимуть зростанню прибутковості.

3. Використання сучасних фінансових інструментів та аналітики для точного планування і контролю фінансів.

4. Розширення ринків збуту шляхом виходу на нові ринки та залучення нових клієнтів.

5. Впровадження ефективних маркетингових кампаній для підвищення впізнаваності бренду та збільшення продажів.

6. Розробка та впровадження нових продуктів, що відповідають потребам ринку.

7. Інвестування у нові технології та обладнання для автоматизації виробничих процесів, що зменшить витрати на робочу силу.

8. Раціональне використання ресурсів шляхом впровадження методик бережливого виробництва для зменшення втрат матеріалів та енергії.

9. Перегляд умов співпраці з постачальниками для зниження вартості сировини та матеріалів.

10. Інвестування в сучасне виробниче обладнання, яке підвищить продуктивність та якість продукції. Фінансування досліджень і розробок для впровадження нових технологій та продуктів на ринок.

11. Навчання персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, забезпечення регулярного зворотного зв'язку.

12. Впровадження бонусних програм для постійних клієнтів, розробка спеціальних пропозицій для постійних клієнтів на основі їх потреб та історії покупок дозволять вирішити задачу.

13. Впровадження принципів Lean та Kaizen.

14. Використання автоматизованих систем для прискорення виробничих процесів.

15. Інвестування в R&D для розробки та впровадження нових технологій.

16. Співпраця з науковими установами.

17. Використання сучасних методів управління запасами для зменшення рівня запасів без шкоди для виробництва.

18. Використання ERP-систем.

19. Сертифікація продукції, зокрема забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості.

20. Розвиток персоналу шляхом проведення регулярних тренінгів, розробки індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, впровадження системи мотивації працівників до подання нових ідей, проведення внутрішніх конкурсів на кращі інноваційні ідеї, вдосконалення робочих умов для підвищення комфортності та безпеки.

Впровадження цих заходів допоможе ТОВ «Реаком» оптимізувати виробничі та фінансові результати, підвищити ефективність роботи та конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Розробка системи збалансованих показників результативності діяльності бізнес-структури

У сучасних надскладних економічних умовах вітчизняні бізнес-структури потребують нових підходів до управління. Варто зазначити, що за останні роки низка методів управління бізнес-структурами перебувають у стані трансформації та у періоді змін, але методичні підходи до оцінки їх діяльності залишилися незмінними.

Традиційно оцінка результатів діяльності бізнес-структури базується на фінансових показниках, що є суттєвим її недоліком. Бізнес-структурі необхідна система оцінки, яка б збалансовано та адекватно відображала прогрес у досягненні стратегічних цілей, точно діагностувала зміни та зрушення, що відбуваються у бізнес-структурі. Така система має включати управлінські важелі, які сприяють підвищенню ефективності діяльності бізнес-структури. Впровадження збалансованої системи показників (ЗСП), як нового методу управління, здатне активізувати управлінські функції, спрямовані на вирішення поточних економічних проблем кожної бізнес-структури. ЗСП, окрім фінансових показників, включає індикатори, що відображають ключові аспекти діяльності бізнес-структури, від яких залежить успішна реалізація стратегії. Це робить ЗСП ефективним інструментом для обґрунтування оцінки діяльності бізнес-структури [27].

Система збалансованих показників може розглядатись як метод, який дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки і контролю ефективності діяльності як на рівні стратегічного управління компанією, так і операційного, при цьому склад та структура ЗСП можуть досить легко модифікуватися [37].

Розробка системи збалансованих показників результативності діяльності є ефективним інструментом для комплексної оцінки та управління ефективністю бізнес-структури. Система допомагає бізнес-структурам визначити ключові фактори успіху, встановити цілі та вимірювати прогрес у досягненні

стратегічних цілей. Вона забезпечує збалансований підхід, враховуючи не лише фінансові показники, але й інші важливі аспекти, такі як клієнти, внутрішні процеси, інновації та навчання персоналу [15].

Процес розробки системи збалансованих показників результативності діяльності передбачає декілька етапів. Перш за все, необхідно чітко сформулювати місію, бачення та стратегічні цілі бізнес-структури. Це становить основу для визначення ключових показників ефективності (KPI) та зв'язку між ними. Стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART) [21].

Система збалансованих показників дозволяє пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності та причинно-наслідкових зв'язків між ними, що підвищує ефективність функціонування бізнес-структури. Вона враховує основні аспекти діяльності, зокрема фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний, та переводить цілі бізнес-структури у кількісні показники, роблячи їх зрозумілими для всіх співробітників. Система також виявляє бізнес-процеси, які впливають на результати діяльності бізнес-структури як позитивно, так і негативно, та графічно інтерпретує фінансові і нефінансові сторони діяльності. Крім того, вона ініціює позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження BSC і забезпечує прив'язку механізму заохочення до фінансових та інших показників діяльності бізнес-структури.

Розробка системи збалансованих показників зазвичай включає чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання та зростання. Кожна перспектива містить відповідні цілі та ключові показники ефективності [38].

Фінансова перспектива зосереджується на фінансових результатах діяльності бізнес-структури, таких як: прибутковість, рентабельність, грошові потоки та створення вартості для акціонерів. Типовими показниками цієї перспективи є чистий прибуток, рентабельність інвестицій (ROI), вартість власного капіталу (EVA) та оборотність активів.

Клієнтська перспектива охоплює питання, пов'язані із задоволенням потреб клієнтів та утриманням клієнтської бази. Вона включає низку показників, зокрема частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, кількість нових клієнтів, рівень утримання клієнтів та прибутковість клієнтів. Ця перспектива допомагає організації зосередитися на створенні цінності для клієнтів та забезпеченні їхньої лояльності [14].

Перспектива внутрішніх процесів стосується ефективності операційних процесів бізнес-структури, яка включає показники, що відображають якість продуктів чи послуг, продуктивність, час виконання замовлень, рівень браку та інші аспекти, які безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів і досягнення фінансових цілей. Прикладами показників цієї перспективи є час циклу виробництва, відсоток дефектів, рівень запасів та ефективність використання ресурсів, тривалість виробництва, продуктивність виробничого процесу, вартість доставки, затрати на усунення дефектів тощо [31].

Перспектива навчання та зростання зосереджується на розвитку та удосконаленні людських ресурсів, систем і процедур, необхідних для забезпечення довгострокового зростання та вдосконалення бізнес-структури. Показниками цієї перспективи можуть бути рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів, інвестиції в навчання та розвиток, рівень інновацій та впровадження нових технологій, оцінка навичок персоналу, % працівників, які пройшли навчання [31].

Проаналізувавши наведений вище матеріал, вважаємо за необхідне акумулювати інформацію задля визначення ключових показників результативності діяльності бізнес-структури та їх взаємодії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Показники системи збалансованих показників результативності діяльності бізнес-структури

№	Перспектива	Показник	Характеристика
1.	Фінансова	Прибуток	Сукупний дохід від діяльності бізнес-структури.
		Витрати	Загальні витрати на виробництво та обслуговування.
		Рентабельність	Співвідношення прибутку до витрат
2.	Внутрішні процеси	Час виконання	Середній час виконання ключових бізнес-процесів.
		Якість продукту	Відсоток відмов від загальної кількості продуктів.
		Технології / інновації	Кількість нових ідей / технологій, які впроваджуються в бізнес-структуру
3.	Клієнтська	Рівень задоволеності	Відгуки клієнтів та їх відношення до послуг бізнес-структури.
		% повторних покупок	Кількість клієнтів, які знову обирають продукцію бізнес-структури.
		Час обслуговування	Середній час очікування та обслуговування клієнтів
4.	Навчання та зростання	Кількість навчальних закладів	Кількість тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів для співробітників
		Розвиток кадрів	% співробітників, які отримали підвищення кваліфікації.
		Корпоративна культура	% співробітників, які ідентифікуються з цінностями та місією бізнес-структури.

Джерело: сформовано автором

Отже, збалансована система показників допомагає бізнес-структурам оцінювати свою продуктивність та результативність з різних перспектив та враховує не тільки фінансові показники, але й внутрішні процеси, клієнтську задоволеність та розвиток кадрів.

Після визначення цілей та показників для кожної перспективи необхідним видається встановити цільові значення та терміни їх досягнення. Це забезпечує чіткі орієнтири для вимірювання прогресу та успіху бізнес-структури. Крім того, важливо визначити причинно-наслідкові зв'язки між показниками різних перспектив, щоб зрозуміти, як зміни в одній сфері можуть вплинути на інші.

Важливо не обминати увагою розробку ініціатив та заходів, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Ці ініціативи можуть включати проєкти з удосконалення процесів, впровадження нових технологій, навчання та розвиток персоналу, маркетингові кампанії та інші заходи, спрямовані на покращення показників ефективності [17].

Важливо також визначити відповідальних за моніторинг та звітування про досягнуті результати. Регулярний збір та аналіз даних дозволяє відстежувати прогрес, виявляти відхилення від цілей та своєчасно вживати коригувальні дії [26].

Система збалансованих показників результативності діяльності забезпечує кілька переваг для бізнес-структури. По-перше, вона допомагає зосередитися на найважливіших факторах успіху та узгоджує зусилля всіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей. По-друге, вона забезпечує всебічний підхід до оцінки ефективності, враховуючи як фінансові, так і нефінансові показники. По-третє, вона сприяє прозорості та підзвітності, оскільки показники чітко визначені та вимірювані.

Для ТОВ «Реаком», основним видом діяльності якого є виробництво добрив і азотних сполук, пропонується наступна система збалансованих показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. - Цілі та показники перспектив компанії ТОВ «Реаком»

Перспектива	Мета	Показник	Мета показника
1	2	3	4
Фінансова перспектива	Забезпечити фінансову стабільність та підвищення прибутковості	Рівень рентабельності (ROI)	Підвищити ROI на 5% за рік
		Загальний дохід від продажів	Збільшити дохід на 10% за рік
		Вартість виробництва на одиницю продукції	Зменшити виробничі витрати на 3% за рік
		Сума інвестицій у виробничі потужності	Інвестувати 15% від прибутку у нові технології
Клієнтська перспектива	Підвищити задоволеність клієнтів та розширити ринкову частку	Рівень задоволеності клієнтів (CSI)	Досягти рівня задоволеності не менше 85%
		Частка постійних клієнтів	Підвищити частку постійних клієнтів до 70%
		Кількість нових клієнтів	Залучити 50 нових клієнтів за рік
		Відсоток повернень продукції через дефекти	Знизити відсоток повернень до 1%

1	2	3	4
Перспектива внутрішніх процесів	Оптимізувати внутрішні процеси для підвищення ефективності та продуктивності	Час виробничого циклу	Скоротити час виробничого циклу на 10%
		Кількість впроваджених нових технологій	Впровадити 3 нові технології за рік
		Оборотність запасів	Збільшити оборотність запасів на 15%
		Відсоток продукції, що відповідає стандартам якості	Досягти 99% відповідності стандартам якості
Навчання та розвиток	Підвищити кваліфікацію працівників та впроваджувати інновації	Відсоток працівників, що пройшли курси підвищення кваліфікації	Забезпечити підвищення кваліфікації працівників 80%

Джерело: сформовано автором

Для розрахунку ефективності запропонованих заходів для компанії ТОВ «Реаком» на основі наданих даних, необхідно провести кілька кроків:

1. Аналіз базових показників:

- Основні засоби, вартість, тис. грн.
- Оборотні засоби, вартість, тис. грн.
- Фондоозброєність одного працівника, вартість, в тис. грн.
- Фондовіддача, грн. за грн.
- Фондоємність, грн. за грн.
- Коефіцієнт оборотності.
- Тривалість одного обороту, дні.
- Норма прибутку, %.

- Оборотні засоби на 100 грн основних засобів, грн.
- 2. Застосування цільових змін до показників:
 - Збільшення ROI на 5% за рік.
 - Збільшення доходу на 10% за рік.
 - Зменшення виробничих витрат на 3% за рік.
 - Інвестування 15% від прибутку у нові технології.
 - Інші заходи з оптимізації.

Щоб розрахувати ефективність представлених заходів з урахуванням наданих даних, необхідно проаналізувати зміну ключових показників після впровадження заходів. Порівняємо очікувані результати з поточними даними за 2022 рік.

Таблиця 3.3 – Результати функціонування ТОВ «Реаком» до та після впровадження заходів

Показник	Базисне	Прогноз
1	2	3
Чистий дохід, тис. грн.	55735,4	58522,17
Загальні поточні витрати виробництва та реалізації продукції, тис. грн.	54689,4	53048,72
Чистий прибуток або збиток, тис. грн.	50267,0	5473,45
Середня кількість робітників, чол.	71	71
Фонд заробітної плати, тис. грн.	5836,1	5836,1

1	2	3
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн.	188,0	206,8
Середньорічна оплата праці на одного працівника, тис. грн.	82,2	82,2
Рентабельність активів, %	0,75	5,75
Загальна рентабельність, %	1,00	6,75

Джерело: сформовано автором

Запропоновані заходи призведуть до покращення фінансових результатів компанії ТОВ «Реаком». Найбільш суттєві зміни спостерігаються в зростанні рентабельності активів та загальної рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансової стабільності компанії.

Впровадження системи збалансованих показників дозволить НВЦ «Реаком» більш ефективно управляти своєю діяльністю, забезпечити стратегічний розвиток та підвищити конкурентоспроможність на ринку виробництва добрив і азотних сполук. Кожна з перспектив BSC орієнтована на досягнення конкретних цілей, що сприятиме загальному успіху компанії.

Висновки до розділу 3

Система збалансованих показників результативності діяльності допомагає виявляти можливості для вдосконалення та стимулювати безперервне навчання та інновації бізнес-структури. Завдяки регулярному моніторингу показників та аналізу даних, бізнес-структура може своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та адаптуватися до нових викликів.

Під час розробки системи збалансованих показників результативності діяльності, необхідно враховувати певні виклики та обмеження. По-перше, вибір релевантних показників може бути складним завданням, оскільки вони повинні відображати специфіку бізнес-структури та її стратегічні цілі. По-друге, збір та аналіз даних може вимагати значних ресурсів та інвестицій в інформаційні системи. По-третє, необхідно забезпечити залученість та підтримку всіх рівнів організації, від керівництва до рядових співробітників, для успішної реалізації системи.

Загалом, розробка системи збалансованих показників результативності діяльності є потужним інструментом для вимірювання та управління ефективністю бізнес-структури. Вона допомагає структурам встановити чіткі цілі, відстежувати прогрес, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стійке зростання в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції, управління результатами діяльності бізнес-структур набуває особливого значення. Для успішного функціонування та розвитку необхідно використовувати сучасні інструменти управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані рішення. Для досягнення довгострокових цілей та забезпечення сталого розвитку, бізнес-структури повинні мати чітко визначені стратегії та системи оцінки їх виконання. Управління результатами дозволяє формувати стратегії на основі реальних даних та оцінювати їх ефективність. Впровадження ефективних систем управління результатами сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості бізнесу в умовах сучасного динамічного середовища.

Результати діяльності сучасної бізнес-структури можна класифікувати за різними критеріями: фінансові та нефінансові, короткострокові та довгострокові, внутрішні та зовнішні. Ефективне управління результатами передбачає розуміння їхньої сутності та визначення ключових показників, які відображають як загальний стан бізнесу, так і окремі аспекти його діяльності.

Аналіз існуючих концепцій та методів управління результатами показав, що найбільш ефективними є системи, які поєднують кількісні та якісні показники, такі як система збалансованих показників та система управління на основі цілей. Ці системи дозволяють не тільки відстежувати поточні результати, але й прогнозувати майбутні тенденції, що є критично важливим для стратегічного планування.

Існує багато факторів, які впливають на результати діяльності бізнес-структури, включаючи внутрішні (організаційна структура, корпоративна культура, рівень компетенцій співробітників) та зовнішні (економічні умови, конкурентне середовище, регуляторні зміни).

Для досягнення високої ефективності важливо постійно аналізувати та адаптувати стратегію управління в залежності від змін цих факторів.

Проведений аналіз показав, що досліджувана бізнес-структура – ТОВ «Реаком» має результати діяльності, які відображають фінансові та нефінансові аспекти. Фінансові результати охоплюють такі показники, як прибуток, рентабельність, ліквідність, тоді як нефінансові результати можуть включати якість продукції, задоволеність клієнтів, інноваційність, екологічні показники тощо. Бізнес-структура має потенціал для покращення управління результатами діяльності шляхом впровадження нових інструментів. Виявлені недоліки у поточній системі управління можуть бути усунені за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, залучення сучасних управлінських технологій. Систематизовано комплекс заходів, які допоможуть ТОВ «Реаком» оптимізувати виробничі та фінансові результати, підвищити ефективність роботи та рівень конкурентоспроможності на ринку.

Вибір пріоритетних напрямів оптимізації результатів діяльності бізнес-структури базувався на аналізі поточних проблем та можливостей. Розробка системи збалансованих показників результативності діяльності дозволить більш точно та оперативно оцінювати ефективність роботи бізнес-структури, виявляти слабкі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розроблено систему збалансованих показників, яка включає фінансові, клієнтські, внутрішньо-організаційні та аспекти розвитку.

Впровадження системи заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи бізнес-структури, забезпечуючи її стійкий розвиток та конкурентні переваги в складних умовах сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амельницька О.В., Мізіна О.В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу бізнес-структури. *Ефективна економіка*. № 5. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2020/pdf/6_2018/38.pdf
2. Аналіз та класифікація факторів, які впливають на зміну фінансового стану бізнес-структури. URL: <https://posibniki.com.ua/post-analiz-ta-klasifikaciya-faktoriv-yaki-vplivaut-na-zminu-finansovogo>
3. Аналітична довідка «Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та отримані результати у 2019 р.». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2020/06/realizatsiya-prioritetiv-nauki-i-tekhniki-u2019-r150620.pdf>.
4. Андрієнко О. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. Київ: 2017. 77 с.
5. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності бізнес-структури. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 155-162.
6. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. З. С. Варналій, Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, Р.Р. Білик. Чернівці: Технодрук. 2019. 264 с.
7. Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1(155). С. 115–117.
8. Блонська В.І., Васильців Т.Г., Гринкевич С.С. Економіка бізнес-структури: теорія і практикум. Львів: Магнолія. 2012. 688 с.
9. Борщ В. І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації : навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 36 с.
10. Васільєва Л. Фактори ризику, що впливають на показники економічної діяльності бізнес-структури. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5088/1/7.pdf>.

11. Гречко А.В., Мельнікова О.М. Дослідження факторів впливу на прибутковість бізнес-структури та пошук резервів збільшення прибутку. *Ефективна економіка*. № 11. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5862>.
12. Григораш О.В., Булигіна Д.О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 6(11). 2018. С. 154-158.
13. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75.
14. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць НАДПС України. Серія: військові науки*. № 3 (81). 2019. С. 48-61.
15. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/>
16. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. 28.07.2023. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>.
17. Збалансована система показників: що про неї слід знати аудиторам та бухгалтерам. URL: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/1288-zbalansovana-systema-pokaznykiv-shcho-pro-nei-slid-znaty-audytoram-ta-bukhhalteram>.
18. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: І Міжнародна науково-практична конференція (23.04.2020). К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського.. 2020. С. 44-45.
19. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Проблеми вибору пріоритетних напрямів розвитку науки та техніки в Україні. *Бізнес-інформ*. 2020.

- № 7. С. 50–58. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-50_58.pdf.
20. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю бізнес-структур. Київ: КНЕУ. 2006. 527 с.
21. Ключові показники ефективності (KPI) у житті команди підтримки: які бувають та як їх вимірювати. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kpi-abo-kliuchovi-pokaznyky-efektyvnosti/>
22. Козыр С.В., Слесарев В.В. Моделирование та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
23. Козлова І.М. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. № 7(21). 2023. С. 117-129.
24. Козлова І.М., Орло М.Ю. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М. 2022. С. 336-339.
25. Кривда О.В., Шибецький М.С. Економічне обґрунтування напрямів зростання ефективності діяльності підприємств України. Матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки». 22 листопада 2023 року. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294543>.
26. Лисня Н.М., Полякова Я.О., Болотова О.О. Оцінка економічної діяльності бізнес-структур на основі збалансованої системи показників. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Т. 4. № 35 (2020). С. 248-257.
27. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності бізнес-структур. Харків: Вид. ХНЕУ. 2008. 188 с.
28. Метрики та ключові показники ефективності (Key Performance Indicators - KPIs). URL: <https://www.maxzosim.com/key-performance-indicators-kpis/>

29. Михайлів Г.В., Серета Н.М., Поляно Г.О. Стратегічне управління: розробка, впровадження та оцінка стратегій для досягнення цілей організації. *Цифрова економіка та економічна безпеки*. Вип. 9 (09). 2023. С. 78-84.
30. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. Вип. № 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>
31. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
32. Николаєва В.І. Пріоритетні напрями оптимізації механізмів державного управління системою соціальної роботи в умовах транзитивного суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №8. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/57.pdf.
33. Операційна ефективність: як правильно оптимізувати бізнес-процеси бізнес-структури. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184/>
34. Остапчук О.В., Кравчик Ю.В. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. *Innovation and Sustainability*. № 4. 2022. С.79-86.
35. Офіційна інформація про компанію «Реаком». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42242544/
36. Офіційний сайт компанії «Реаком». URL: <https://reacom.com.ua/>
37. Погорелов І.М. Основні складові BSC, її переваги та недоліки. *Вісник НТУ «ХПИ»*. № 37(1080). 2014. С. 92-100.
38. Поліщук В.Г., Климчук К.В. Особливості оптимізації структури капіталу в контексті досягнення його стійкого розвитку. Детермінанти та імперативи розвитку фінансової архітектури України: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 квітня 2021 р. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 163 с.

39. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. № 12. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.
40. Система управління за цілями (MBO): навіщо бізнесу і як автоматизувати. URL: <https://collaborator.biz/blog/management-by-objectives/>
41. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового бізнес-структури. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 4 (51). 2023. С. 103-117.
42. Тренінг Lean Six Sigma по підвищенню ефективності. Курс жовтого поясу. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/services/corporate_trainings/lss-yellow-belt.html.
43. Фінзвітність малого бізнес-структури: заповнюємо без помилок. URL: <https://report.ligazakon.net/zvitnist-mal-pidpriemstva/>
44. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Особливості організації наукової діяльності в країнах ЄС та Україні. *Бізнес-інформ*. 2019. № 7. С. 122–137.
45. Шаблиста Л.М. Вибір пріоритетів наукових досліджень в контексті формування державної наукової політики. *Управління освітою і наукою*. 2020. № 4(11). С. 5-20.
46. Щербань О.Д., Носібова О.В., Суховуков Р.В. Методи регулювання та оптимізації структури капіталу бізнес-структури. *Економіка та держава*. № 12/2017. С. 82-88.
47. Що таке управління за цілями (MBO)? Кроки, плюси та мінуси. URL: <https://udnapps.com/uk-uah/resource/what-is-management-by-objectives-mbo-steps-pros-and-cons>.
48. Що таке управління проектами: як здійснюється і що в себе включає? URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/shho-take-upravlinnya-proektami-yak-zdijsnyu%dl%94tsya-i-shho-v-sebe-vklyucha%dl%94/>.

49. Ющенко Л.І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 29 (68), № 1. 2018. С.172-177.
50. Як створити збалансовану систему показників: дев'ять кроків до успіху. URL: <https://academy.tms.ua/blog/jak-stvoriti-zbalansovanu-sistemu-pokaznikiv-dev-jat-kroktiv-do-uspihu/>
51. MBO, BSC, PM, OKR. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/mvo-bsc-pm-okr-i-drugie-metody-upravlenija-po-celjam>