

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ Я НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІОННИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту та логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“” _____ 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

Тема: «Шляхи підвищення економічної ефективності господарської діяльності ТОВ «PROJECTS»»

Виконав: Мухамедшина Аліна Гіязівна

Керівник: д.е.н., професор Разумова Катерина Миколаївна

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):

Київ - 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ Я НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІОННИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту та логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“” _____ 2023

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНИЙ ВИТЯГ)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

Тема: «Шляхи підвищення економічної ефективності господарської діяльності ТОВ «PROJECTS»»

Виконав: Мухамедшина Аліна Гиязівна

Керівник: д.е.н., професор Разумова Катерина Миколаївна

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____

Київ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІОННИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту та логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

СТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

Кириленко О.М.

''''

2022

ЗАВДАННЯ
на виконання дипломної роботи студента
Мухамежшиною Аліни Гиязівни
(фамилія, ім'я, отчество)

1. Тема роботи: Шляхи підвищення економічної ефективності господарської діяльності ТОВ «PROJECTS»

затверджена наказом ректора від 12. 12 .2022 № 2339/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з 30.11.22 по 14.02.2023

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ «PROJECTS», нормативно-правова та законодавча база Республіки Узбекистан, інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці) необхідно: досліджувати теоретичні аспекти оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства, вивчити сутність економічної ефективності, її класифікацію, фактори, що впливають на ефективність та систему показників оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства, провести дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «PROJECTS», дати загальну характеристику господарської діяльності підприємства, провести аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «PROJECTS» та провести аналіз світового досвіду підвищення ефективності діяльності підприємства, провести дослідження перспективних напрямків підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «PROJECTS», запропонувати стратегію розвитку підприємства та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: малюнки - 3, табл. - 2, формул - 7;

Аналітико-дослідний розділ: малюнки - 8, табл. - 9, формул - 15.

Проектно-рекомендаційний розділ: малюнки - 2, табл. - 6, формул - 4.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітки
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи та проведення аналізу діяльності ТОВ «PROJECTS»	30.11.2022-03.12.2022	Виконано
2.	Дослідження фінансової діяльності ТОВ «PROJECTS»	03.12.2022-7.12.2022	Виконано
3.	Підготовка та оформлення теоретичного та аналітичного розділу дипломної роботи	07.12.2022-10.12.2022	Виконано
4.	Підготовка та оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	10.12.2022-10.01.2023	Виконано
5.	Оформлення списку літератури. Остаточне оформлення дипломної роботи (анотації, зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	10.01.2023-14.01.2023	Виконано
6.	Підготовка доповіді та презентації дипломної роботи	14.01.2023-21.01.2023	Виконано
7.	Підписування необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та передзахист дипломної роботи на випусковій кафедрі		

Студент _____ Мухамедшина А.Г.

Керівник дипломної роботи,

д.е.н., професор _____ Разумова Катерина Миколаївна

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню шляхів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «PROJECTS», що займається наданням консультаційних послуг у галузі інформаційних технологій, та розробці пропозицій, спрямованих на підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства на основі сучасних методик управління, аналізу та прогнозування фінансового стану.

У введенні визначені актуальність і практична цінність обраної теми, основна мета і завдання дослідження, вказані предмет і об'єкт дослідження, зазначені наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячений теоретичним аспектам оцінки економічної ефективності господарської діяльності. У розділі детально розглянута сутність економічної ефективності, її класифікація, фактори, що впливають на ефективність, і система показників оцінки економічної ефективності господарської діяльності компанії.

На другій чолі наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства, проведено аналіз її виробничо-фінансової, а також виконано аналіз світового досвіду підвищення ефективності діяльності підприємства.

У третій голові проведено дослідження перспективних напрямків підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Розроблено стратегію розвитку підприємства та виконано розрахунок ефективності запропонованих заходів для ТОВ «PROJECTS».

У висновках підведені основні аспекти роботи, узагальнені результати дослідження.

Ключові слова: виробничо-фінансова діяльність, консультаційні послуги, рентабельність, економічна ефективність.

ABSTRACT

The thesis is devoted to a research of ways of increase in efficiency of financial and economic activity of TOB "PROJECTS" which is engaged in rendering consulting services in the field of information technologies and development of the offers directed to increase in cost efficiency of economic activity of the enterprise on the basis of modern techniques of management, the analysis and forecasting of a financial state.

In introduction the relevance and practical value of the chosen subject, a main objective and research problems are defined, the subject and an object of a research are specified, scientific methods of a research are specified.

The first section is devoted to theoretical aspects of assessment of cost efficiency of economic activity. In the section the essence of cost efficiency, its classification, factors affecting efficiency and the system of indicators of assessment of cost efficiency of economic activity of the company is in detail considered.

The general characteristic of the studied enterprise is given in chapter 2, the analysis of production and financial is carried out and also the analysis of international experience of increase in efficiency of activity of the enterprise is made.

In the chapter 3 the research of the perspective directions of increase in cost efficiency of activity of the enterprise is conducted. Are developed the development strategy of the enterprise and calculation of efficiency of the offered actions for TOB "PROJECTS" is executed.

In conclusions the main aspects of work are failed, results of a research are generalized.

Keywords: production and financial activity, consulting services, profitability, cost efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ, ЇЇ КЛАСИФІКАЦІЯ	10
1.2. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ	16
1.3 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PROJETS»	33
2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .	33
2.2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PROJETS».....	36
2.3 АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PROJETS»	72
3.1 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «PROJETS».....	72
3.2 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	80
3.3 РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ.....	87
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	99

ВСТУП

Головною метою абсолютно будь-якого комерційного підприємства є виробництво певної продукції, в тому числі виконання робіт і надання послуг, певного обсягу і певного рівня якості, у встановлені терміни. Обсяг діяльності підприємства формується на основі аналізу ринків збуту з метою визначення потреби споживачів у виробленій продукції.

Для організації виробничо-господарської діяльності потрібно врахувати рівень її ефективності та визначити можливості її максимізації. У зв'язку з цим якість роботи підприємства слід оцінювати в першу чергу з точки зору економічної ефективності виробленої продукції (виконання робіт, надання послуг).

Таким чином тема дипломної роботи «Шляхи підвищення економічної ефективності господарської діяльності ТОВ «PROJECTS» буде завжди актуальна починаючи від цілей реалізованих, через аналіз фінансово-господарської діяльності до детальної оцінки ефективності діяльності підприємства та внаслідок цього виявлення актуальних проблем у даному питанні.

Беручи до уваги вищевикладене розуміємо, що не можна здійснювати аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств за якоюсь однією певною методологією, при цьому знаючи, що дане питання в літературі або засноване на застарілому матеріалі, або недостатньо розроблене.

Проблеми аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств досліджувалися такими вченими-економістами, як: Ковальова В., Шеремет А.Д., Савицька Г.В., Ключев А.К., Кельчевський Н.Р., Молчанова І.П., Маркіна Є.В., Барнгольц С.Б., Браун С.Дж. та інші.

Метою є дослідження та розроблення пропозицій щодо підвищення економічної ефективності та зміцнення фінансового стану на основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «PROJECTS». Виходячи з мети дослідження, в роботі поставлені наступні завдання:

- Вивчення теоретичних аспектів ефективності діяльності підприємства;
- проведення бізнес-діагностики ТОВ «PROJECTS»;

- аналіз ефективності діяльності ТОВ «PROJECTS»;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів підвищення ефективності діяльності та розроблення пропозицій щодо їх використання.

Методи дослідження: положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики економічної ефективності підприємства. У роботі використані такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності продуктивності праці); системного аналізу та синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів підвищення продуктивності праці в досліджуваному підприємстві).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретична сутність економічної ефективності, її класифікація

Існує кілька трактувань визначення ефективності діяльності підприємства, сформованих на базі різних економічних шкіл. Якщо розглядати ефективність як можливий ступінь досягнення цілей організації, то важливим є поділ цілей на офіційні та оперативні, обидва види яких необхідно розглядати в динаміці. Даний підхід реальний на практиці, якщо можливо визначити організаційні цілі, що охоплюють всю діяльність організації, і існує конкретна шкала їх вимірювання.

Інший підхід, визначає ефективність як можливість володіння рідкісними ресурсами, що використовуються в основному виді діяльності. Для цього необхідний чіткий зв'язок між організацією і зовнішнім середовищем для формування процесу обміну певними продуктами [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 23]. Дане трактування ефективності ставить метою оптимізації зовнішнього середовища, а не максимізація доходу власників організації.

Врахування внутрішніх характеристик і досягнення їх оптимального стану як мета і можливість досягнення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 53]. Даний підхід, робить акцент на ефективність організаційної структури підприємства, завдяки якій з'являється почуття задоволеності, гарантованості та посилюється контроль персоналу над діяльністю організації.

Мінус даної концепції переважна увага до вибору засобів і методів досягнення цілей організації, відсутність взаємозв'язку з отриманими результатами.

На перший план виходить ступінь задоволеності замовників і споживачів, а це має місце бути при значному впливі зовнішнього середовища на діяльність організації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 55].

На наш погляд, кожен з підходів має місце бути і відображає різні сторони господарської діяльності підприємства, проте більш повне уявлення про ефективність діяльності підприємства дасть розгляд поняття як системи.

В даному випадку, ефективність діяльності організації розглядається як система організацію можна розглянути в якості складової частини більш великої системи, а відповідно функціонує за її законами, тобто згідно з її цілями створення

і в певних умовах функціонування. Іншими словами, існують цілі-обмеження або фактори-умови (наприклад, виробництво продукції залежно від попиту на ринку та наявності замовлень та ін.)

Це визначення досить широко і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 45-46].

У сучасному суспільстві господарюючі суб'єкти відносно самостійні, тому сформульовані ними цілі носять подвійну спрямованість.

Будь-яку організацію можна розглянути як складову частину більшої системи, а відповідно функціонує за її законами, тобто згідно з її цілями створення і в певних умовах функціонування. Іншими словами, існують цілі-обмеження або фактори-умови (наприклад, виробництво продукції залежно від попиту на ринку та наявності замовлень тощо) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 51]. Оцінюючи ефективність діяльності підприємства необхідно приділяти велику увагу вішнім цілям, тобто цілям, що мають найбільший вплив на діяльність.

Крім того, організація формує власні внутрішні цілі. Ці цілі класифікуються за низкою ознак. Залежно від значущості прийнятих організаційних рішень виділяються цілі-напрямки досягнення результату та цілі-умови його досягнення (стримуючі фактори). Наприклад, цілями-напрямами є грамотно організована система управління на підприємстві, процеси планування і контролю (оперативного, тактичного, стратегічного), злагоджена діяльність підрозділів та інше. До стримуючих факторів можна віднести обмеженість всіх видів ресурсів, в першу чергу, фінансових та ін.

Запорукою ефективності діяльності організації є досягнення поставлених цілей. Якщо в певному часовому інтервалі не відбувається виконання поставлених цілей, діяльність господарюючого суб'єкта можна вважати неефективною [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 103-105]. При цьому виконання мети по досягненню результату не може бути однозначно оцінено як ефективна дія, поки не проведено порівняння з обсягом витрачених ресурсів для досягнення даного результату. Тут проявляється принцип економічності діяльності, що полягають у певному співвідношенні витрат на досягнення заданого результату і самого результату.

На основі розглянутих підходів до визначення ефективності діяльності організації можна виділити ряд умов, виконання яких призведе до заданого результату [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 88]:

- а) у часі в певній його точки цілі динамічні і формуються залежно від вимог, що пред'являються як самою організацією, так і суспільством в цілому;
- б) внутрішні та зовнішні умови функціонування організації знаходячи відображення в її цілях, крім того максимально відображають сутність самої організації;
- в) виконання співвідношення витрат ресурсів і результату говорить про успішність досягнення поставлених цілей;
- г) види ресурсів, що використовуються для досягнення поставлених цілей, не суперечать нормам, встановленим у суспільстві. Дотримання даної умови говорить про соціально-економічну природу системи організації, а його виконання дозволяє уникнути додаткових витрат, пов'язаних з соціальною реабілітацією проведених робіт.

На підставі вищевикладеного, сформулюємо більш загальне визначення ефективності діяльності.

Ефективність діяльності організації - це властивість організації, пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і досягати поставлених результатів шляхом використання соціально схвалених коштів, при встановленому співвідношенні витрат і результатів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 125].

Іншим важливим аспектом при розгляді ефективності є прояв її форм, представлених нижче [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 48]:

- за функціональними підсистемами - технологічна, економічна, соціальна;
- за рівнем структури народного господарства (в цілому) - народногосподарська, галузева, на рівні підприємства;
- за відображенням затрат (ресурсів) - ефективність затрат праці, виробничих витрат, що застосовуються ресурсів;
- за формою ідентифікації ефективності - абсолютна і порівняльна.

Дані форми ефективності в сучасному суспільстві набувають значення не

тільки в масштабі країни, але і в рамках суб'єктів господарювання.

Все більше значення надається соціальній ефективності діяльності підприємства з метою розвитку кадрового потенціалу та закріплення висококваліфікованих фахівців на місцях [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 115]. Важливим є і ефективність за всіма видами використовуваних ресурсів на підприємстві, що чиниться прямий вплив на загальний економічний ефект діяльності.

Ефективність роботи підприємства - дуже складне комплексне поняття. Для ефективного функціонування необхідний баланс інтересів усіх учасників діяльності: власників, менеджерів і рядових співробітників. Очевидно, всі вони зацікавлені в ефективному функціонуванні компанії, хоч і вкладають у поняття «ефективність» абсолютно різний сенс. Так, власники, як правило, зацікавлені у збільшенні фінансових результатів діяльності, підвищенні вартості підприємства в цілому, вартості його акцій у довгостроковій перспективі; менеджери прагнуть поліпшити показники діяльності в короткостроковій перспективі, при цьому часто переслідуючи свої власні інтереси; рядові працівники ж зацікавлені в стабільно хороших умовах праці. Все це говорить про те, що необхідний багатосторонній підхід до поняття ефективності, що враховує особливості поведінки всіх без винятку учасників економічних відносин [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

На сьогоднішній день в економічній літературі не існує єдиного підходу до виділення видів ефективності діяльності організації та їх єдиної класифікації. Все це значно ускладнює процес систематизації показників ефективності, послідовність їх оцінки, вибір оптимального критерію ефективності.

Як приклад розглянемо наступну класифікацію видів ефективності діяльності господарюючого суб'єкта, подану на рис. 1.1.

З представленою вище рис.1.1, що залежно від обраного критерію існує досить велика кількість різних видів ефективності, кожному з яких необхідно приділяти увагу для досить якісного і стабільного функціонування комерційної організації.

Один з видів ефективності займає особливе місце в представленій

класифікації, це економічна ефективність. Саме даний вид ефективності має найбільше значення для підприємницької діяльності, так основною метою такої діяльності є витяг прибутку. Економічна ефективність характеризується ставленням економічного ефекту до вироблених для його отримання витрат. Економічний ефект може виражатися як різницею між результатами економічної діяльності (наприклад, виручкою) і понесеними витратами (нетто-ефект), так і просто тим чи іншим результатом (брутто-ефект). Так, якщо припливи грошових коштів перевищують відтоки, то має місце позитивний економічний нетто-ефект (прибуток), а якщо навпаки - від'ємний (збиток). Видно, що підвищенню економічного нетто-ефекту сприяють або зростання обсягів продажів, або скорочення витрат. Як кінцевий результат діяльності організації ефект виражається через такі показники: обсяг продукції в натуральному або вартісному вираженні - брутто-ефект; прибуток, економія від зниження собівартості і т. д. - нетто-ефект [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 171].

Ознака класифікації	За сферою	За видом діяльності	Щодо зовнішнього середовища	За масштабом	За ступенем значущості для організації	Щодо об'єкта та суб'єкта управління	За напрямом діяльності	Залежно від цілей розрахунку	За видами оцінки
Види ефективності	економічна;	соціальна;	технологічна;	екологічна.	ефективність господарської діяльності;	ефективність фінансової діяльності;	ефективність інвестиційної діяльності.	внутрішня ефективність;	зовнішня ефективність.
	ефективність підприємства в цілому;	ефективність структурних підрозділів;	ефективність окремого працівника.	тактична ефективність;	стратегічна ефективність.	ефективність виробництва;	ефективність управління	ефективність виробництва;	ефективність капітальних вкладень;
	ефективність науково-технічної підготовки виробництва;	ефективність продажів;	ефективність використання майна організації.	економічна;	результативність	доцільність	загальна;	порівняльна;	інтегральна.

Рис. 1.1 Класифікація видів ефективності

Крім того, досить важливу роль відіграє поділ ефективності залежно від цілей розрахунку. Тобто, економічність визначається як відношення отриманого результату до витрат на його досягнення. Підвищення ефективності тут можна досягти шляхом скорочення витрат при збереженні того ж результату. Результативність визначає ступінь досягнення поставлених перед організацією цілей, таким чином це відношення фактичного результату до планового. В результаті, чим ближче до поставленої мети виявився результат, тим вище ефективність діяльності. Доцільність тоді буде визначатися як ставлення цілей до реальних потреб. Такий вид ефективності характеризує ступінь раціональності поставлених цілей, тобто наскільки отриманий ефект дозволяє вирішити наявні проблеми.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність

Будь-яка форма ефективності діяльності підприємства, як і методологія її досягнення повинна відповідати наступним принципам, викладеним у другій монографії «Дванадцять принципів ефективності» (1912) Х. Емерсоном [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 225]:

- 1) чітко сформульовані цілі та ідеали організації;
- 2) здоровий глузд у прийнятті рішень;
- 3) залучення експертів за прийнятими рішеннями;
- 4) дисципліна в роботі;
- 5) чесність у веденні справ;
- 6) прямий, адекватний і постійний облік;
- 7) диспетчеризація (або календарне планування);
- 8) використання стандартів і графіків;
- 9) стандартизація умов;
- 10) стандартизація операцій;
- 11) стандартні інструкції;
- 12) винагорода за ефективну працю.

На думку автора, ці принципи діють вже протягом багатьох мільйонів років

у різних формах природи і життя, що вони прості, зрозумілі і елементарні. Облік кожного з них дозволить своєчасно ставити і досягати поставлений цілей, раціонально використовуючи ресурси підприємства з урахуванням поточних і планових витрат. Однак дотримання цих принципів не гарантує організації ефективності діяльності підприємства. Ефективність як економічна категорія характеризується великим переліком показників. Узагальнюючі показники ефективності формуються під впливом ряду факторів.

Важливо розрізняти такі поняття як «причина» і «фактор», незважаючи на їхні загальні ознаки. Можна зазначити, що в сучасній літературі фактор ототожнюється із причинним зв'язком, що постійно діє на результуючі показники і який необхідно враховувати за допомогою показників комерційної діяльності [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 245]. Тоді причина - це причинний зв'язок, що також формує результату діяльності підприємств, однак характер її не постійний, тобто ймовірність як її настання, так і не настання.

При розгляді особливостей ефективності діяльності підприємства необхідно мати уявлення про фактори, здатні вплинути на неї. Виділення факторів, що визначають ефективність функціонування організації, дозволяє оцінити ступінь їх впливу та проаналізувати динаміку їх змін.

Структура факторів ефективності діяльності представлена на рис. 1.2.

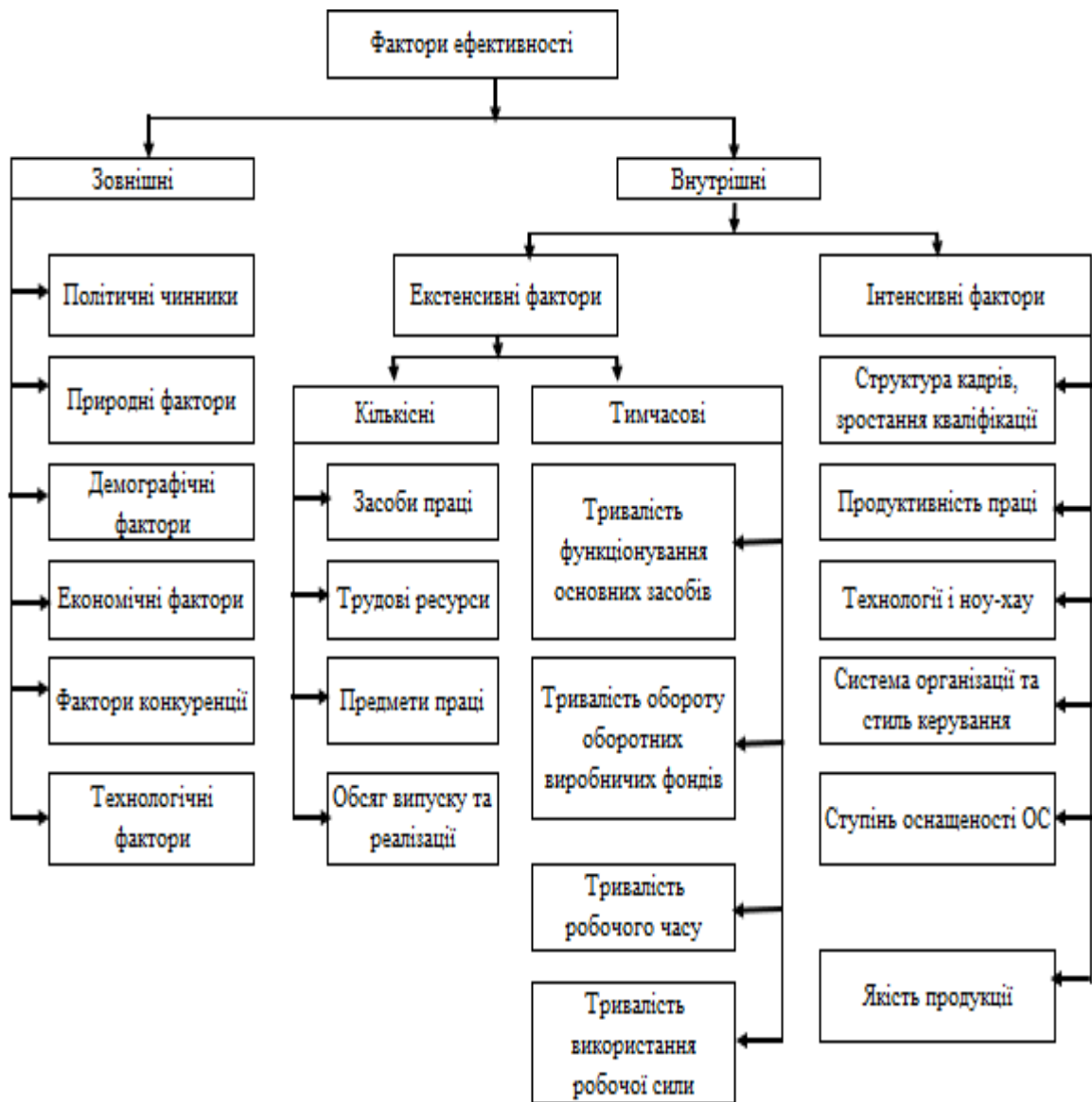


Рис. 1.2 Систематизація факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 25].

Як видно з рис. 1.2, ефективність діяльності компанії полягає в ефективності управління інтенсивними і екстенсивними факторами.

Підвищення ефективності діяльності організація може домогтися за рахунок не тільки вибору кращого способу використання того чи іншого фактора, а й грамотного комбінування цих способів.

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на ефективність діяльності комерційної організації
[Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 133-134]

Фактори	Приклади
Народногосподарські	Загальні соціально-економічні тенденції розвитку народного господарства, НТП, інвестиційна політика
Галузеві	Кон'юнктура галузевого ринку, загальні та структурні характеристики галузі в структурі народного господарства
Територіальні	Географічне місце розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок
Екстенсивні	Зростання обсягу використовуваних матеріалів, сировини, електроенергії, палива, трудових ресурсів
Інтенсивні	Зростання продуктивності праці, матеріаловіддачі, фондівіддачі, капіталовіддачі та зниження капіталомісткості, фондоемності, трудомісткості
Загальні	Характер виробництва та його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази
Структурно-організаційні	Організаційна структура постачання, збуту, виробництва, управління та виробничо-економічних зв'язків
Особливі	Фактори невизначеності та ризику
Специфічні	Співвідношення між формами організації управління, ступінь відповідності структури апарату управління, співвідношення між формами управління та методами управління, рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, рівень кваліфікації працівників та ефективність їх праці

На основі даної класифікації факторів, які впливають на ефективність діяльності будь-якого підприємства, з'являється можливість моделювання самої діяльності підприємства, а також здійснювати пошук внутрішньогосподарських резервів підвищення її ефективності. Математично, фактори системи економічної діяльності, що виділяються на основі критеріїв та входять складовою частиною до факторної системи причинності, де визначається ступінь їх самостійності, специфіка, а також визначається можливість кількісного виміру.

Завдання при організації ефективної діяльності підприємства - це укомплектованість кадрами за професійними навичками та характеристиками, а також врахувати можливість подальшого розвитку кадрового потенціалу шляхом направлення на навчання та підвищення кваліфікації **[Ошибка! Источник**

ссылки не найден., С. 160]. У процесі здійснення діяльності набуває все більшого значення система мотивації та стимулювання співробітників з метою поліпшення результатів праці та підвищення ефективності діяльності в цілому. Однак дана система також повинна має зв'язок «витрати - результат».

Дані фактори, класифікуються за низкою критеріїв, у результаті яких виділяються, наприклад, приватні та загальні. Перші визначаються залежно від розглянутого показника, другі - впливають на блоки економічних показників діяльності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 135].

Першочергове завдання при організації ефективної діяльності підприємства - це укомплектованість кадрами за професійними навичками та характеристиками, а також врахувати можливість подальшого розвитку кадрового потенціалу шляхом направлення на навчання та підвищення кваліфікації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 160]. У процесі здійснення діяльності набуває все більшого значення система мотивації та стимулювання співробітників з метою поліпшення результатів праці та підвищення ефективності діяльності в цілому. Однак, дана система також повинна має зв'язок «витрати - результат», тобто необхідно визначити рівень ефективності використання матеріальних і моральних стимулів і заохочень. Низький рівень, призведе як до зниження результатів праці, так і відтоку висококваліфікованих фахівців з підприємства. Для цього необхідно створювати збалансовану систему мотивації та стимулювання праці та закріплення кваліфікованих кадрів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 195]. Наприклад, перевагою в мотиваційних важелях впливу може стати можливість кар'єрного зростання, який залежить тільки від праці співробітників, а також його лідерських і організаційних здібностей.

Інший фактор «Технологія» являє собою таку групу факторів, яка знаходиться в прямій залежності від рівня НТП, а так само місії організації і потреб ринку [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 222]. Організацію можна розглянути як складову частини більшої системи, а відповідно функціонує за її законами, тобто згідно з її цілями створення і в певних умовах функціонування. Іншими словами, існують цілі-обмеження або фактори-умови (наприклад, виробництво продукції залежно від попиту на ринку і наявності замовлень та ін.)

організацію можна розглянути як складову частини більш великої системи, а відповідно функціонує за її законами, тобто згідно з її цілями створення і в певних умовах функціонування. Іншими словами, існують цілі-обмеження або фактори-умови (наприклад, виробництво продукції залежно від попиту на ринку і наявності замовлень та ін.) Дані фактори відносяться до довгострокового визначення ефективності діяльності підприємства. Вони визначають стратегію розвитку підприємства, а також його ефективність і місце на внутрішніх і зовнішніх ринках (конкурентоспроможність). Вплив даних факторів враховується при аналізі та стратегічному плануванні виробництва і збуту.

Матеріальні ресурси як фактор є основою виробничого процесу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 45]. Забезпечення в часі якісною сировиною необхідною для виробництва є основою безперебійного виробничого процесу заданого обсягу. Даний фактор як група включає в себе: суми матеріальних ресурсів і витрат, стаття витрат, матеріаловіддача і матеріалоємність виробленої продукції економія (перевитрата) матеріальних ресурсів, рівень відходів виробництва, платежі за екологічну безпеку.

Фактор «Наукові дослідження та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)», може характеризуватися наступною системою показників: кількісний і якісний склад НДДКР, ефективність використання результатів НДДКР, ефективність використання результатів НДДКР [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 250]. Вплив даного фактора істотно в рамках великих підприємств (лідерів галузі) і менш помітно в дрібних і середніх господарюючих суб'єктах.

У ряді ситуацій з урахуванням розвиненого народного господарства на ефективність діяльності підприємства може чинити істотний вплив діяльність інших господарюючих суб'єктів. Тобто ціна і якість товарів, тимчасові інтервали між постачання, оптимальний розмір замовлення, кон'юнктура ринку інших підприємств та інші. Необхідний облік і зовнішніх факторів інфляційний клімат в країні, зміни в галузі спеціалізації та виробничої кооперації. Вивчення цих факторів та оцінка їх впливу дозволяє визначити внутрішні фактори різного порядку на підставі чого виділити внутрішньогосподарські резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Поділ факторів на об'єктивні та суб'єктивні подано на рис.

1.3.

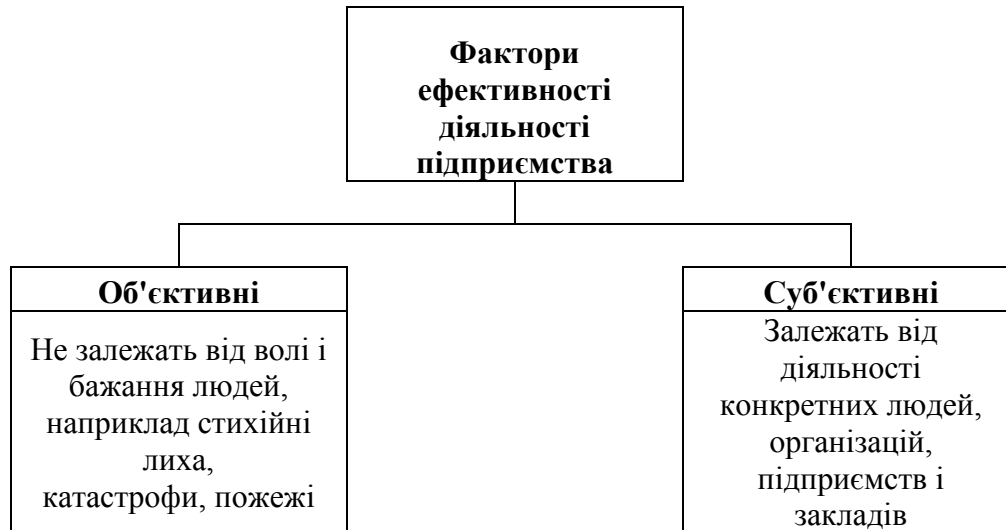


Рис. 1.3 Об'єктивні та суб'єктивні фактори ефективності [Ошибка!

Источник ссылки не найден., С. 11]

Крім класифікації, представленої на рис. 1.3, фактори ефективності діяльності підприємства можна розділити на загальні та специфічні. Загальні фактори зачіпають функціонування всього народного господарства країни, всі його галузі, а специфічні розглядаються тільки в рамках підприємства або однієї галузі його функціонування. За допомогою даного поділу факторів можливо дати оцінку діяльності окремих підприємств або умов функціонування галузі з урахуванням її особливостей.

Якщо мета аналізу вимірювання факторів, то необхідно розділити їх на якісні і кількісні, непрямі і прямі, складні і прості, не вимірювані і відповідно - вимірювані [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 133]. У ряді ситуацій з урахуванням розвиненого народного господарства на ефективність діяльності підприємства може чинити істотний вплив діяльність інших господарюючих суб'єктів. Тобто ціна і якість товарів, тимчасові інтервали між постачання, оптимальний розмір замовлення, кон'юнктура ринку інших підприємств та інші. Необхідний облік і зовнішніх факторів інфляційний клімат в країні, зміни в галузі спеціалізації та виробничої кооперації. Вивчення цих факторів і оцінка їх впливу дозволяє визначити внутрішні фактори різного порядку.

Слід зазначити, що ряд факторів можливо розкласти на більш прості елементи для зручності аналізу, інші такому поділу не піддаються. У результаті можна виділити прості або елементарні та складні або комплексні фактори. До

простих можна віднести, кількість календарних днів, чисельність підрозділу бухгалтерія та інші. До складних - продуктивність праці, фондovіддача, фондоозброєність, рентабельність продукції та інші.

Ряд факторів безпосередньо впливають на показник результативності, інші непряме, у зв'язку з цим розрізняють такі фактори як першого, другого і наступних рівнів. Для того щоб оцінити вплив інших факторів на ефективність комерційної діяльності підприємства, назріває необхідність проведення економічного аналізу [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 206]. Аналіз дозволяє дослідити і по можливості оцінити явища і процеси діяльності підприємства. Однак аналіз без урахування взаємозв'язку явищ і процесів, а також причин їх виникнення і можливих напрямів розвитку не дасть належного результату. Таким чином, ефективність діяльності підприємства є складним багатогранним економічним поняттям, що відображає оцінку використання всіх ресурсів господарюючого суб'єкта. З облік внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності керівництво підприємства має прагнути до збільшення ефективності за допомогою виявлення внутрішньогосподарських резервів.

1.3 Система показників оцінки економічної ефективності діяльності

Ефективність як економічна категорія характеризується великим переліком показників. Якщо у вигляді ефекту функціонування підприємства розглядати - обсяг виробництва або реалізації продукції або кінцевий фінансовий результат можна сформулювати наступні групи показників виробничої ефективності та фінансової ефективності [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 78]. Структура критеріїв ефективності та їх смислове навантаження в умовах ринкової економіки змінилася. Оскільки основною метою функціонування підприємств стає отримання прибутку, то і критеріями ефективності діяльності визнано вважати максимізацію прибутку на одиницю витрат (ресурсів) при високому рівні якості праці та забезпеченні конкурентоспроможності продукції [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 178]. Відповідно, щоб оцінити ефективність функціонування діяльності підприємства за основу розрахунків необхідно взяти прибуток, отримати який ставлять за мету всі комерційні підприємства в сучасних

ринкових умовах. У більш загальному плані, як показник економічна ефективність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як співвідношення результату і витрат [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 52]. Приватні та узагальнюючі показники відображають її кількісну сторону.

Використання того чи іншого ресурсу виражається через приватні показники, в цілому ефективність використання ресурсів на підприємстві визначається через розрахунок узагальнюючих показників. У сучасних умовах функціонування набуває значення ранжування даних показників, для визначення ступеня важливості використання ресурсу на результативну ознаку. З числа основних показників вибирається тільки один, який є критерієм (тобто мірою економічної ефективності) і характеризує її рівень. Всі показники економічної ефективності підприємства розраховуються за моделлю (1), (2) [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 6].

$$\text{Економічна ефективність} = \text{Результат/Витрати.} \quad (1)$$

$$\text{Економічна ефективність} = \text{Витрати/Результат.} \quad (2)$$

Якщо розрахунки ведуться за першою формулою, що відображає співвідношення результатів (виручка від реалізації, прибуток від продажів, чистий прибуток та ін.) і витрат (за видами ресурсів і в цілому), отримані показники повинні прагнути до максимальних значень. Якщо основа розрахунків друга формула, то ситуація зворотна, значення даних показників необхідно мінімізувати. Застосування системи показників економічної ефективності на практиці передбачає: - прагнення підприємств розвиватися по інтенсивному шляху, тобто за рахунок розвитку якісного рівня виробничого процесу, а також облік його в динаміці; - виявлення внутрішньогосподарських резервів розвитку господарської діяльності підприємств основою для яких є впровадження досягнень науково-технічного прогресу, сучасних технологій та поліпшення організації виробництва [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 72]; - створення цілого комплексу заходів та заходів підвищення ефективності діяльності. Показники ефективності діяльності підприємства можуть бути як абсолютні, так і відносні [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 73]. Основним абсолютним показників, як зазначалося нами вище, є прибуток.

Прибуток є показником, що включає в себе всі моменти від організації діяльності до завершення виробничого циклу та обліку інших видів діяльності. Вона показує який рівень використання оборотних і основних засобів, ресурсів трудових, також технічний рівень виробництва і конкурентоспроможність продукцію яку підприємство виробляє.

Прагнення отримання прибутку не повинно обмежуватися тільки фактом вчинення, а повинно включати розрахунок обсягу необхідний для подальшого розвитку виробництва, сталого фінансового становища, а також закріплення позицій на ринках збуту. Для цього потрібно визначити всі можливі джерела отримання прибутку на підприємстві [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 113]: - монопольне становище будь-якого підприємства на ринку тієї чи іншої продукції та (або) унікальність продукції, що випускається; - інноваційна діяльність будь-якого підприємства, яка забезпечує оновлення продукції, що випускається ним, підтримання найвищого рівня її конкурентоспроможності; - правильна політика маркетингу, яка забезпечує формування виробничої програми нашого підприємства і встановлює ціни на продукцію, виходячи з мінливої ринкової кон'юнктури; - оптимальне використання трудових, матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства, що забезпечує зниження собівартості продукції та можливість зростання обсягу виробництва.

Існує кілька видів прибутку організації, що знаходяться відображення в основній з форм річної звітності підприємства - «Звіт про фінансові результати» (форма 2) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.** С. 211].

Валовий прибуток - це сума збитку або прибутку підприємства від реалізації всіх видів продукції підприємства (наданих послуг, виконаних робіт), без урахування управлінських і комерційних (на реалізацію) витрат. Валовий прибуток є абсолютним показником ефективності виробництва, а також застосовує при розрахунку відносних показників [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 23].

Прибуток (збиток) від реалізації продукції дорівнює виручці від реалізації (без ПДВ та акцизів, а також непрямих податків і зборів) мінус повна собівартість продукції, тобто витрати на виробництво та реалізацію [**Ошибка! Источник**

ссылки не найден., С. 109].

Прибуток до оподаткування (або балансовий, бухгалтерський прибуток) - відображається у звіті про фінансові результати і є фінансовим результатами за всіма видами діяльності (основною, інвестиційною, фінансовою) підприємства. Розраховується шляхом обліку всіх господарських операцій і рухів по рахунках.

Бухгалтерський прибуток є показником ефективності всієї господарської діяльності підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 109]**. Не є вичерпним переліком видів прибутку підприємства, а лише відображає основні з них, що застосовуються при формуванні основних форм річної звітності підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дуже важливий на всіх етапах планування діяльності, для цього використовуються різні підходи і ступінь деталізації. Види прибутку, як зазначалося вище - це абсолютні показники ефективності діяльності підприємства, відображаючи факт отримання фінансового результату, не відбувається співвідношення з сумою ресурсів, витрачених для його отримання.

Оподатковуваний прибуток - розраховується при податковому обліку в межах чинного законодавства, є підставою для визначення оподаткованої бази.

У висновку визначається чистий прибуток (збиток) за звітний період (або прибуток до розподілу) - це та частина прибутку, яка залишається у підприємства після сплати всіх податків і зобов'язань і використовується на потреби підприємства (розвиток виробництва, соціальні потреби тощо).

Це не є вичерпним переліком видів прибутку підприємства, а лише відображає основні з них, що застосовуються при формуванні основних форм річної звітності підприємства. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дуже важливий на всіх етапах планування діяльності, для цього використовуються різні підходи і ступінь деталізації.

Види прибутку, як зазначалося вище - це абсолютні показники ефективності діяльності підприємства, відображаючи факт отримання фінансового результату, не відбувається співвідношення з сумою ресурсів, витрачених для його отримання. Однак для низки внутрішніх і зовнішніх користувачів ці абсолютні

величини важливі [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 74]. Наприклад, керівництву підприємства даний аналіз допоможе виявити перспективи подальшого розвитку підприємства, оскільки найважливішим джерелом фінансування в цих цілях є прибуток.

Абсолютна величина прибутку в подальшому стає основою розрахунку відносних показників: рентабельність продажів; рентабельність активів; рентабельність основного капіталу; рентабельність власного капіталу; середня норма рентабельності.

Рентабельність продажів (profit margin) визначається за формулою (3) [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 45].

$$R_{\text{пр}} = \text{Потч} / \text{Ротч} * 100\%, \quad (3)$$

де Потч - прибуток за звітний період (рік);

Ротч - обсяг продажів за звітний період (рік).

У даному показнику в числителі можуть брати участь такі види прибутку як валовий або чистий прибуток. Якщо рентабельність продажів вийшла 10%, це свідчить про те, що на 1 сум реалізованої продукції припадає 10 тиин прибутку.

Підвищення коефіцієнта означає або зростання цін при незмінних витратах виробництва, або зниження витрат виробництва при збереженні колишніх цін. [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 99]. Зниження показника рентабельності пов'язане зі спадом цін, при постійній сумі витрат або зростанні повної собівартості продукції при постійних цінах. Зменшення показника при врахуванні інших умов свідчить також про спад попиту на продукцію підприємства.

Рентабельність активів (total assets return) визначається за формулою (4) [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 45].

$$R_{\text{акт}} = \text{Потч} / \text{Аотч} * 100\%, \quad (4)$$

де Ракт - рентабельність активів;

Потч - прибуток (чистий) за звітний період;

Аотч - активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Рентабельність активів відображає ефективність використання вкладеного в майно фірми капіталу - основного і оборотного. Отримане значення, наприклад,

12% говорить, що на 1 сум майна підприємства припадає 12 тиин прибутку. Співвідношення рівнів даного показника по підприємствах галузі (міжгосподарський аналіз) дозволяє виявити причини формування. Зниження рівня рентабельності активів у конкурентів, говорить про низький попит на їх продукцію або ж про перевкладення капіталу в активи.

Рентабельність основного капіталу (fixed assets return) визначається за формулою (5) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 49].

$$\text{Росн.к} = \text{Потч/Ок} * 100\%, \quad (5)$$

де Росн.к. - рентабельність основного капіталу;

Потч - прибуток (чистий) за звітний період;

Ок - основний капітал за вирахуванням амортизації на кінець звітного періоду.

Даний показник свідчить про ефективність використання основних засобів підприємства. Якщо попередній показник в динаміці показує зростання, а рентабельність основних засобів знижується, то можливо зростає оборотний капітал підприємства, відбувається затоварення продукцій (темпи зростання виробництва менше темпів зростання обсягів реалізації), збільшується дебіторська заборгованість (покупці і замовники все більше продукції набувають з відстрочкою платежу), з'являються вільні грошові кошти на рахунках. Для цього необхідно проводити структурний аналіз оборотних активів.

Рентабельність власного капіталу (return on equity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою (6) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 18].

$$\text{Рс.к} = \text{Потч/Ок} * 100\%, \quad (6)$$

де Рс.к. - рентабельність власного капіталу;

Потч - прибуток (чистий) за звітний період;

Ск - власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду.

Рівень котирування акцій фірми на біржах залежить від зміни цього показника.

Показник середньої норми рентабельності фірми (rate of return) за певний період часу розраховується за формулою (7) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 47].

$$C_{\text{ср}} = ((P_1 + P_2 + P_3 \dots) / N) / ((A_1 + A_2 + A_3 \dots) / N) * 100\%, \quad (7)$$

де $P_{\text{ср}}$ - середня норма рентабельності;

P_i - прибуток (чистий) за відповідний рік розглянутого періоду;

A_i - балансова вартість активів за вирахуванням амортизації на кінець кожного розглянутого періоду;

N - число років.

Відношення є вичерпним переліком видів прибутку підприємства, а лише відображає основні з них, що застосовуються при формуванні основних форм річної звітності підприємства. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дуже важливий на всіх етапах планування діяльності, для цього використовуються різні підходи і ступінь деталізації, не є вичерпним переліком видів прибутку підприємства, а лише відображає основні з них, що застосовуються при формуванні основних форм річної звітності підприємства. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дуже важливий на всіх етапах планування діяльності, для цього використовуються різні підходи і ступінь деталізації.

Види прибутку, як зазначалося вище - це абсолютні показники ефективності діяльності підприємства, відображаючи факт отримання фінансового результату, не відбувається співвідношення з сумою ресурсів, витрачених для його отримання.

Види прибутку, як зазначалося вище - це абсолютні показники ефективності діяльності підприємства, відображаючи факт отримання фінансового результату, не відбувається співвідношення з сумою ресурсів, витрачених для його отримання.

Ці показники доповнює відношення обсягу продажів до оборотного капіталу (sales to current assets ratio), зване також коефіцієнтом оборотних активів. [Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 49]. Даний коефіцієнт відображає кількість оборотів, здійснених капіталом за звітний рік. Він повинен прагнути до максимуму, тим самим відображаючи ступінь активності підприємства і кількість необхідних коштів для здійснення поточної діяльності. Крім того, на базі даного показника можна розрахувати тривалість одного обороту.

Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів, показує число оборотів цих запасів протягом року. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** Спад значень даного показника в динаміці в розрізі структури матеріально-виробничих запасів може свідчити про неправильну політику складського господарства в результаті якої закуповується більше сировини, ніж необхідно для виробництва продукції, в результаті чого підприємство несе додаткові витрати на зберігання. Зростання обсягів готової продукції, свідчить про те, що у підприємства слабка і збутова політика, в результаті чого і відбувається затоварення. Для цього більш детально проводиться структурний і факторний види аналізу матеріально-виробничих запасів.

Необхідно постійно працювати в напрямку зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, в результаті планових заходів у цьому напрямку можливе скорочення їх сум в обсягах реалізованої продукції, а значить і забезпечення зростання прибутку в абсолютному вираженні та позитивної динаміки відносних показників ефективності діяльності підприємства (рентабельності).

Продуктивність праці, або співвідношення обсягу реалізованої продукції із середньообліковою чисельністю працівників показує рівень організації праці на підприємстві **[Ошибка! Источник ссылки не найден., С. 78]**. Першочергове завдання будь-якого підприємства зростання даного показника в динаміці, при цьому акцент робиться на зростання обсягів продажів не за рахунок зростання чисельності персоналу, а саме за рахунок продуктивності. Порівняння даного показника можливе за елементами організаційної структури підприємства, а також при проведенні міжгосподарського аналізу.

Узагальнюючі та приватні показники за видами ресурсів представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Система показників економічної ефективності **[Ошибка! Источник ссылки не найден., С.23]**

Група показників ефективності	Показники	Формула розрахунку
1	2	3
1 Узагальнюючі	1.1 Темпи зростання виробництва	$Tr = \frac{ВПотч}{ВПРбаз}$

показники	продукції	
	1.2 Виробництво продукції на 1 сум Витрат	ВП/С
	1.3 відносна економія	$\wedge = \text{ОПФотч-ОПФбаз}$
	1.3.1 основних виробничих фондів	
	1.3.2 нормованих оборотних коштів	- Об.ср.отч-Об.ср.баз
	1.3.3 матеріальних витрат (без амортизації)	$\wedge = \text{МЗотч-МЗбаз}$
	1.3.4 фонду оплати праці	- Фопл.отч-Фопл.баз
	1.4 Рентабельність підприємства	$R_{п} = \text{Б}/(\text{середнє ОПФ} + \text{середнє ОА})$
1.5 Зниження витрат на 1 сум товарної продукції	$\wedge = (\text{С/ТП}) - (\text{С/ТП}) \text{ баз.}$	
2 Показники ефективності використання праці	2.1 Темпи зростання продуктивності праці	$\text{Тр} = \text{Протч}/\text{Пррбаз}$
	2.2 Частка приросту продукції внаслідок підвищення продуктивності праці	$\text{ВП} = \text{Ч} * \text{Пр} - (\text{Пр}) = \text{Чотч.Протч} / \text{Чотч.Прбаз} - (\text{Пр}) / \text{ВП}$
	2.3 Економія живої праці річної кількості працівників (порівняно з умовами базисного року)	$\wedge = \text{Протч-Прбаз}$
	2.4 Відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці	$\text{Пр зп}/\text{Пр пр}$

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
3 Показники ефективності використання основних фондів	3.1 Фондовіддача	$\text{ФО} = \text{В}/\text{ОПФср.}$
	3.2 Фондоємність	$\text{ФЕ} = \text{ОПФ ср}/\text{В}$
	3.3 Фондова зброя	$\text{ФУ} = \text{ОПФср}/\text{Год}$
4 Показники ефективності використання обігових коштів	4.1 Матеріаловіддача	$\text{МО} = \text{В}/\text{Обср}$
	4.2 Матеріаломісткість	$\text{МЕ} = \text{Обср} / \text{В}$
	4.3 Виробництво товарної продукції на 1 сум середньорічної вартості нормованих оборотних коштів	$\text{ТП}/\text{Обср.норм.}$
	4.4 Оборотність мобільних засобів	$\text{Коб} = \text{В}/\text{Мобср-ва}$
	4.5 Обертаність матеріальних обігових коштів	$\text{Коб} = \text{В}/$
	4.6 Обертаність дебіторської заборгованості	$\text{Коб} = \text{В}/\text{ДЗ}$
	4.7 Період погашення дебіторської заборгованості	$\text{Т} = 360/\text{Коб.}$
	4.8 Матеріальні витрати (без амортизації) на 1 сум товарної продукції	$\text{МЗ}/\text{ТП}$
	4.9 Витрата найважливіших видів матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 сум товарної продукції	$\text{МР за видами}/\text{ТП}$
5 Показники ефективності нової техніки	5.1 Зростання продуктивності праці	$\text{Тр} = \text{Протч}/\text{Прбаз}$
	5.2 Зниження собівартості продукції	$\wedge = \text{Сотч-Сбаз}$
	5.3 Відносна економія матеріальних ресурсів	$\wedge = \text{МЗотч-МЗбаз}$

	5.4 Економічний ефект в результаті впровадження нової техніки	$E = E_{\text{после}} - E_{\text{до}}$
6. Показники ефективності капітальних вкладень	6.1 Питомі капітальні вкладення:	$U_{\text{д к. в.}} = \text{Кап.вл.} / \text{ОПФ}$
	6.1.1 на одиницю виробничої потужності (за найважливішими видами продукції)	
	6.1.2 на 1 сум приросту продукції	$U_{\text{д к. в.}} = \text{Кап.вл.} / \text{ВП}$
	6.2 Термін окупності капітальних вкладень	$T = \text{Кап.вл.} / \text{Прибуток}$

Таким чином, показники ефективності діяльності підприємства дозволяють оцінити організацію та програму реалізації діяльності підприємства, як в абсолютному, так і відносному вираженні. А також провести порівняння в часі та з іншими господарюючими суб'єктами з метою виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тобто головною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є виявлення можливості подальшого розвитку, визначеного за результатами повного аналізу фінансово-господарської діяльності. Тому найважливішим завданням функціонування сучасного підприємства є підвищення ефективності його діяльності за рахунок більш повного використання внутрішніх резервів і системна розробка шляхів підвищення ефективності діяльності. Під шляхами підвищення ефективності діяльності підприємства розуміють сукупність конкретних заходів щодо поліпшення ефективності виробництва [7, С. 72].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PROJECTS»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «PROJECTS» було створено в 2019 році.

ТОВ «PROJECTS» - узбецька компанія з надання послуг американського розробника системи Log Book (ELD) і Safety. Дана система дозволяє водіям вантажних автомобілів долати великі відстані безпечно, згідно з правилами і регламентами для вантажоперевізників.

Компанія зареєстрована в Республіці Узбекистан, місто Ташкент, вул. Воділ, 7.

Напрями діяльності ТОВ «PROJECTS»:

1. Інформаційні технології;
2. Системна інтеграція;
3. Інтернет послуги для бізнесу.

ELD або електронний реєструючий пристрій, являє собою частину технології, яка підключається до двигуна транспортного засобу і автоматично записує години роботи водія (HOS). ELD з'явилися, щоб допомогти водіям комерційних транспортних засобів (CMV) і автоперевізникам дотримуватися мандату, встановленого Федеральним управлінням безпеки автотранспортних засобів (FMCSA).

ELD повинні відповідати певним технічним специфікаціям, встановленим FMCSA, щоб відповідати вимогам. Ці пристрої повинні мати можливість підключатися безпосередньо до двигуна автомобіля, щоб автоматично записувати час водіння. Вони також повинні дозволяти введення драйвера для випадків, коли необхідно реєструвати винятки HOS; вони повинні мати можливість передавати дані в електронному вигляді і повинні бути захищені від несанкціонованого доступу.

Впровадження ELD (електронних пристроїв реєстрації) є серйозною зміною, що відбувається в галузі вантажоперевезень. Ця зміна матиме значний вплив на

власників-операторів і невеликі автопарки, які становлять значну частину галузі вантажоперевезень.

ELD - це пристрої, які використовуються для відстеження годин роботи водія (HOS). Вони підключаються до двигуна автомобіля і автоматично записують такі дані, як дата, час, місце розташування, пробіг і стан водіння (наприклад, водіння, холостий хід або вільний час). Потім ця інформація зберігається в електронному вигляді і може бути доступна водієві або менеджеру автопарку.

Раніше HOS відстежували за допомогою паперових журналів. Цей процес займав багато часу і часто приводив до помилок.

Власникам-операторам і невеликим автопаркам потрібно внести деякі зміни, щоб відповідати мандату ELD. Наприклад, їм потрібно буде придбати ELD для своїх автомобілів і навчити своїх водіїв тому, як їх використовувати. Також можуть бути деякі витрати, пов'язані з впровадженням системи ELD, такі як абонентська плата і тарифні плани.

Загалом перехід на ELD позитивно змінить галузь вантажоперевезень. Це призведе до більш суворого дотримання правил HOS і підвищення безпеки на дорогах.

Компанія ТОВ «PROJECTS» налічує більше 1500 клієнтів, і більше 60 співробітників компанії.

Організаційна структура консультативної компанії представлена на рис. 2.1.

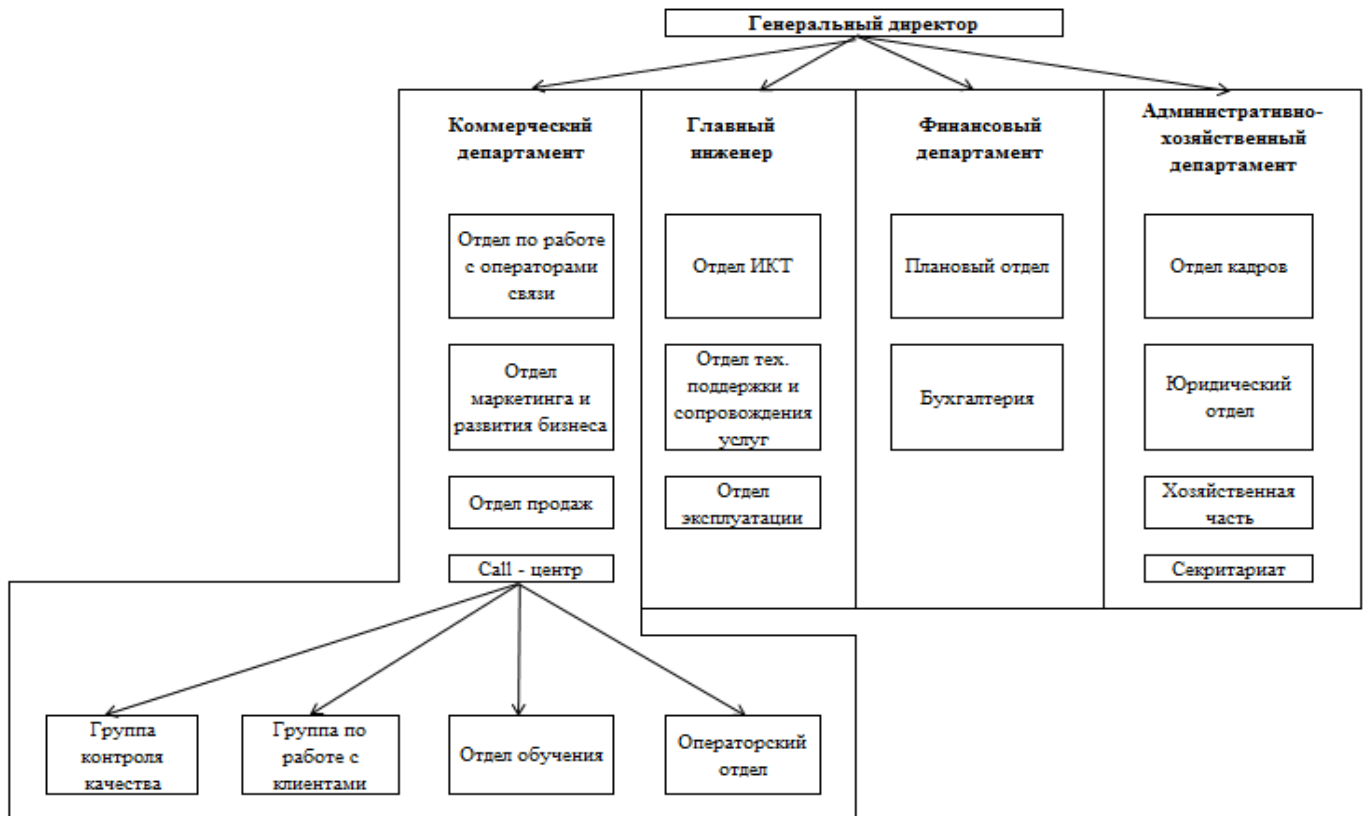


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «PROJECTS»

Як видно з рис. 2.1 організаційна структура ТОВ «PROJECTS» побудована за лінійним принципом.

Загальне керівництво діяльністю компанії здійснює генеральний директор.

Комерційний департамент очолює комерційний директор компанії. У його підпорядкуванні перебувають: відділ по роботі з операторами зв'язку, відділ маркетингу і розвитку бізнесу, відділ продажів і call - центр.

Керуючий call - центром керує групою контролю якості, групою по роботі з клієнтами, операторським відділом та відділом навчання.

Головний інженер компанії керує відділами інформаційно-комунікаційних технологій, одягнув технічної підтримки і супроводу послуг та відділом експлуатації.

Фінансовий директор керує фінансовим департаментом, який включає в себе плановий відділ та бухгалтерію.

Головний бухгалтер, несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку, дотримання законодавства при виконанні господарських операцій несе генеральний директор. Відповідальність за формування облікової політики,

ведення бухгалтерського обліку, своєчасне подання повної та достовірної бухгалтерської звітності несе головний бухгалтер.

Бухгалтерський облік ведеться в ПЗ 1:С.

Начальник адміністративно-господарського департаменту керує діяльністю відділу кадрів, юридичного відділу, господарської частини та секретаріатом.

2.2 Аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «PROJECTS»

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «PROJECTS» за період 2019-2021 роки представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення		Темп зростання,%	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
А	1	2	3	4(2-1)	5(3-2)	6 (2:1*100)	7 (3:2*100)
1. Виручка млн.сум	206902,00	225319,0	281036,0	18417,00	55717,00	108,90	124,73
2. Собівартість, млн. сум	225451	207821,0	262177,0	-17630,0	54356,00	92,18	126,16
3. Валовий прибуток, млн. сум	-18549,00	17498,00	18859,00	36047,00	1361,00	-94,33	107,78
4. Комерційні витрати	-2531	3543	2365	6074,00	-1178,00	-139,98	66,75
5. Прибуток від продажів, млн. сум	-21080,00	13955,00	16494,00	35035,00	2539,00	-66,20	118,19
6. Спискова чисельність працівників, чол.	52	54	62	2,00	8,00	103,85	114,81
8. Продуктивність праці одного середньооблікового працівника, всього (стр1:стр6), млн. сум	3978,885	4172,574	4532,839	193,689	360,265	104,87	108,63
9. Фонд заробітної плати:	1153,36	1516,32	2172,48	362,96	656,16	131,47	143,27
10. Середньорічна заробітна плата 1 працівника (стр.9: стр. 6), млн. сум.	22,18	28,08	35,040	5,90	6,96	126,60	124,79
11. Середньорічна вартість основних фондів	100222	109049,0	117972,0	8827,00	8923,00	108,81	108,18

Продовження таблиці 2.1

А	1	2	3	4(2-1)	5(3-2)	6 (2:1*100)	7 (3:2*100)
12. Фондовіддача (стр.1: стр. 11)	2,06	2,07	2,38	0,00	0,32	100,09	115,29
13. Фондоємність (1: стр. 12)	0,484	0,484	0,420	0,00	-0,06	99,91	86,73
14. Фондове озброєння	1927,35	2019,43	1902,77	92,08	-116,65	104,78	94,22
15. Чистий прибуток, млн. сум	1275	21704	8588	20429,00	-13116,0	1602,27	-60,43

Аналіз товарообігу є одним з основних моментів вивчення та оцінки діяльності підприємства, відповідно служить однією з економічних передумов прогнозування товарообігу та роботи підприємства в цілому. Вивчаючи дані наведені в таблиці 2.1 можна зробити такі висновки про роботу за звітний період:

За показниками роботи підприємства ТОВ «PROJECTS» видно, що товарообіг у 2021 році склав 281036,0 млн. сум (рис. 2.2), що порівняно з минулим роком більше на 55717,0 млн. сум, тобто збільшення становить 24,73%. Якщо провести аналіз у порівнянні до 2019 року, видно, що товарообіг перевищив показники 2020 року на 18417,0 млн. сум, тобто збільшення становить 8,9%.

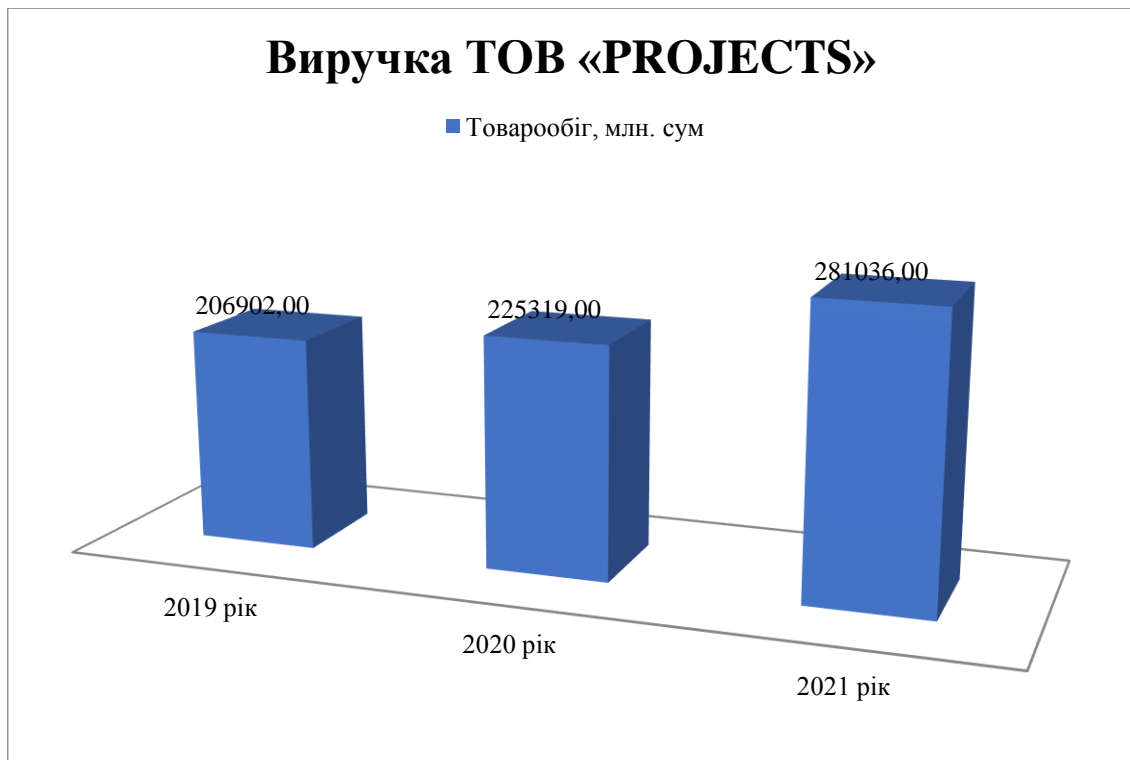


Рис. 2.2 Товарообіг ТОВ «PROJECTS» 2019-2021рр.

Показники продуктивності праці в 2020 році по відношенню до 2019 року збільшилися на 193,839 млн. сум/чол., тобто на 4,87%, а в 2021 році на 360,265 млн. сум/чол. темп зростання - 8,63% і склав 4532,839 млн. сум/чол. Динаміка зростання показників продуктивності праці приведена на рис. 2.3.

На рис. 2.3 представлена позитивна динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021рр.

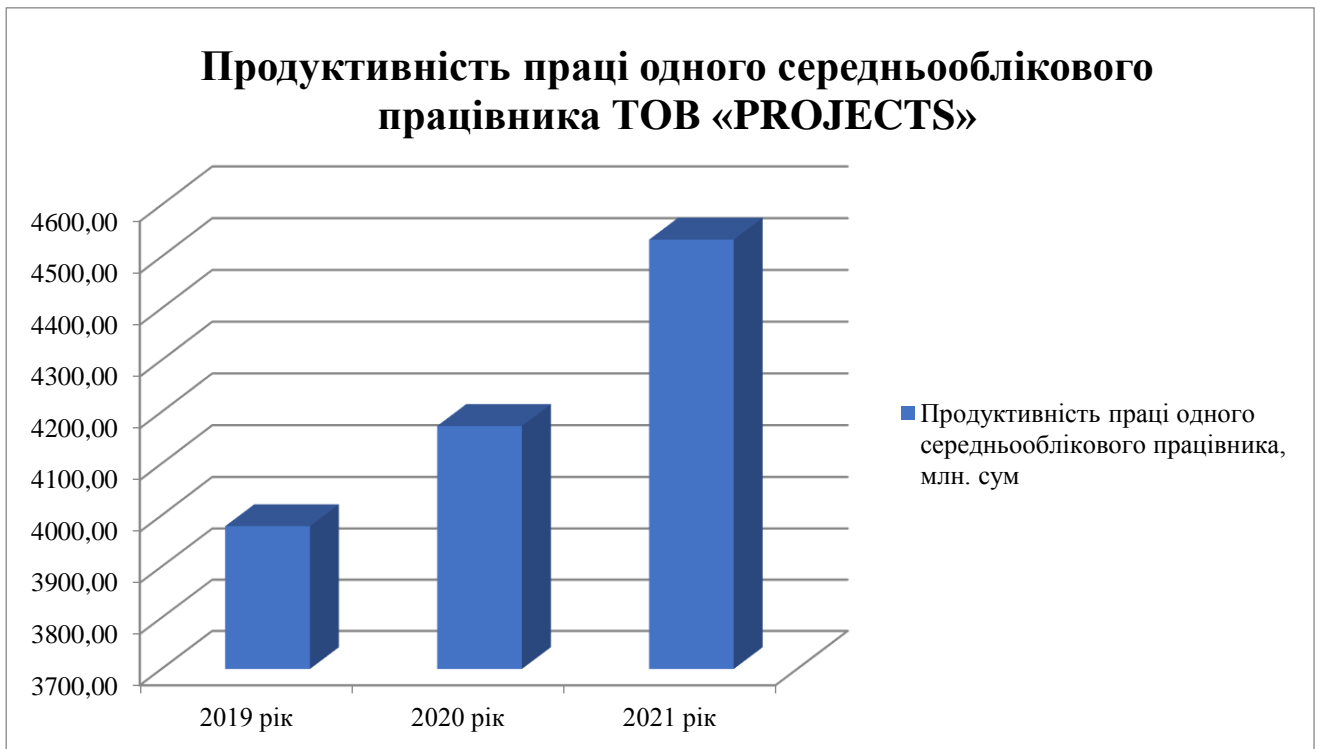


Рис. 2.3 Продуктивність праці ТОВ «PROJECTS» 2019-2021рр.

За аналізований період фонд заробітної плати підвищився з 1153,36 млн. сум до 2172,48 млн. сум. Це позитивний момент для кадрової політики, але також це і витрати підприємства.

Формування фонду заробітної плати дозволяє регулювати співвідношення між зростанням продуктивності праці та його оплатою при випереджаючих темпах зростання в порівнянних цінах першого показника.

Компанія ТОВ «PROJECTS» за три аналізовані роки мала наступну динаміку за основними показниками праці:

- Основні фонди в 2021 році склали 117972,0 млн. сум, що вище, ніж у 2020 році на 8923,0 млн. сум. У 2020 році склали 109049,0 млн. сум, що вище, ніж у 2019 році на 8827,0 млн. сум

- Фондовіддача показує, яка загальна віддача від використання кожного сума, витраченого на ОФ, наскільки ефективно вони використовуються на підприємстві. У порівнянні з 2020 роком показник фондовіддачі в 2021 році збільшився на 0,32 сум/1 сум ОФ і склала 2,38 сум/1 сум ОФ, що у відносному вираженні на 15,29%.
- Фондовозброєність праці одного працівника зменшилася з 2019,43 млн. сум/чол. до 1902,77 млн.сум/чол., що говорить про не достатню оснащеність працівників підприємства основними фондами

Динаміка і структура прибутку представлена на рис. 2.4.

Аналіз динаміки і структури прибутку ТОВ «PROJECTS» (табл. 2.1) показав, що величина чистого прибутку зменшилася в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 13 116 млн. сум або 60,4%.

Частка чистого прибутку в 2019 році 0,61%, в 2020 році 9,6%, в 2021 році 3,05%. Можна зробити висновок, що на підприємство виникли проблеми.

У 2020 р. сума виручки склала, збільшилася на 18417 млн. сум або на 8,9% і склала 225319 млн. сум; у 2021 р. виручка також збільшилася на 55717 млн. сум або 24,7% і склала 281036 млн. сум.

Динаміка показника чистого прибутку аналогічна динаміці прибутку. Прибуток від продажів в 2021 році по відношенню до 2020 р. збільшився і склав 16494 млн. сум (5,9%).

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «PROJECTS» закінчує рік позитивними результатами, але суми прибутку стає значно менше, порівняно з попередніми роками.

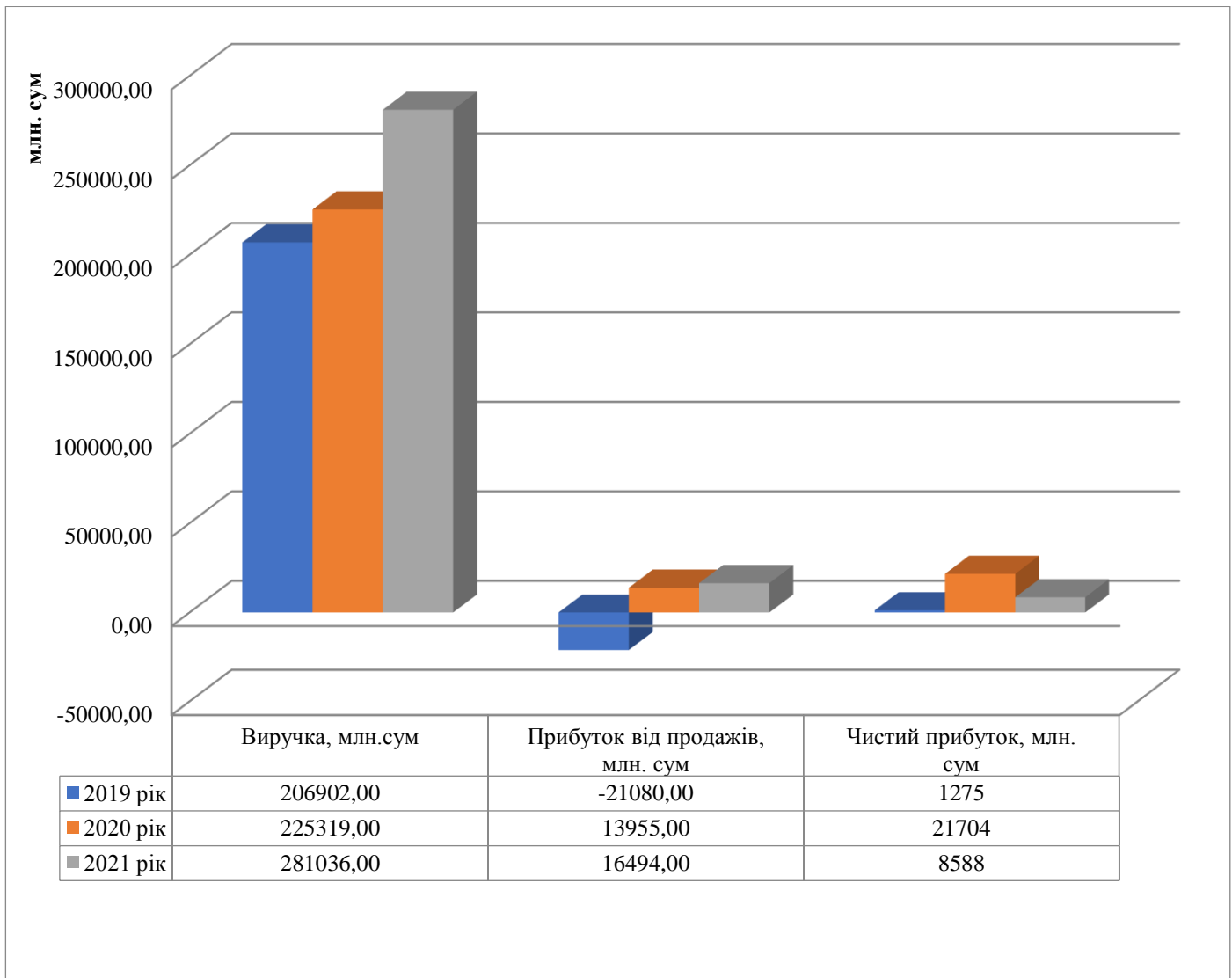


Рис. 2.4 Основні показники діяльності підприємства ТОВ «PROJECTS»

Аналіз фінансового стану підприємства починається з оцінки структури активів і пасивів підприємства.

Мета структурного аналізу - вивчити динаміку і структуру підприємства, і джерело їх формування.

Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства проведено за даними бухгалтерського балансу компанії ТОВ «PROJECTS».

Аналіз складу та структури активу балансу представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури активу балансу ТОВ «PROJECTS» 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення		Темп зростання,%	
	млн.сум	Уд. вага,%	млн.сум	Уд. вага,%	млн.сум	Уд. вага,%	2020/2019	2021/2020	2020/2019 9	2021/2020 0
А	1		2		3		4(2-1)	5(3-2)	6 (2:1*100)	7 (3:2*100)
I. Позаоборотні активи										
Основні засоби	100222,00	39,46	109049,00	39,09	117972,00	41,22	8827,00	8923,00	8,81	8,18
Фінансові вкладення	429	0,17	429	0,15	427	0,15	-	-2,00	-	-0,47
Інші позаоборотні активи	18,00	0,01	18,00	0,01	18,00	0,006	-	-	-	-
Разом за розділом I	100669,00	39,64	109496,00	39,26	118417,00	41,38	8827,00	8921,00	8,77	8,15
II. Оборотні активи										
Запаси	111919,00	44,07	133958,00	48,02	149666,00	52,30	22039,00	15708,00	19,69	11,73
Дебіторська заборгованість	16654,000	6,56	24434,000	8,76	10976,000	3,84	7780,00	-13458,00	46,72	-55,08
Фінансові вкладення	59,00	0,02	59,00	0,02	0,00	0,00	-	-	-	-
Грошові кошти та грошові еквіваленти	24674,00	9,72	10987,00	3,94	7132,000	2,49	-13687,00	-3855,00	44,53	64,91
Разом за розділом II	153306,00	60,36	169438,00	60,74	167774,00	58,62	16132,00	-1664,00	110,52	99,02
БАЛАНС	253975,00	100,00	278934,00	100,00	286191,00	100,00	24959,00	7257,00	109,83	102,60
Власні обігові кошти	134466,00		147710,00		144044,00					

Таблиця складена автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «PROJECTS»

Аналіз динаміки майна ТОВ «PROJECTS» показує, що на кінець 2021 року, порівняно з попереднім роком, майно підприємства збільшилося на 7 347 млн. сум.

Збільшення вартості оборотних активів в цілому відбулося внаслідок приросту запасів на 15 708 млн. сум або 11,7%, це пов'язано зі зростанням кількості робіт.

Інші позаоборотні активи з 2019 - 2021 рр. не змінилися і склали 18 млн. сум.

Збільшення частки позаобігових коштів підприємства відбулося в основному за рахунок збільшення основних засобів на 8923 млн. сум або 8,2%.

Серед статей балансу за 2021 р., що негативно змінилися, можна виділити «Фінансові вкладення» (0,5%), що негативно вплинуло на підсумковий результат балансу.

Відбувається зниження частки розрахунків з дебіторами на 13458 млн. сум або на 55,1%, що позитивно впливає на дебіторську політику фірми.

Зменшення спостерігається в розрахунках з грошовими коштами - збиток грошових коштів 35,1%. У 2021 р становив 7 132млн. сум, тобто збиток склав 3855 млн. сум

Валюта балансу в 2021 році увічнилися в порівнянні з 2019 і 2020 рр. на 24869 млн. сум.

На рис. 2.5 наочно відображені зміни структури і динаміка активів підприємства ТОВ «PROJECTS».

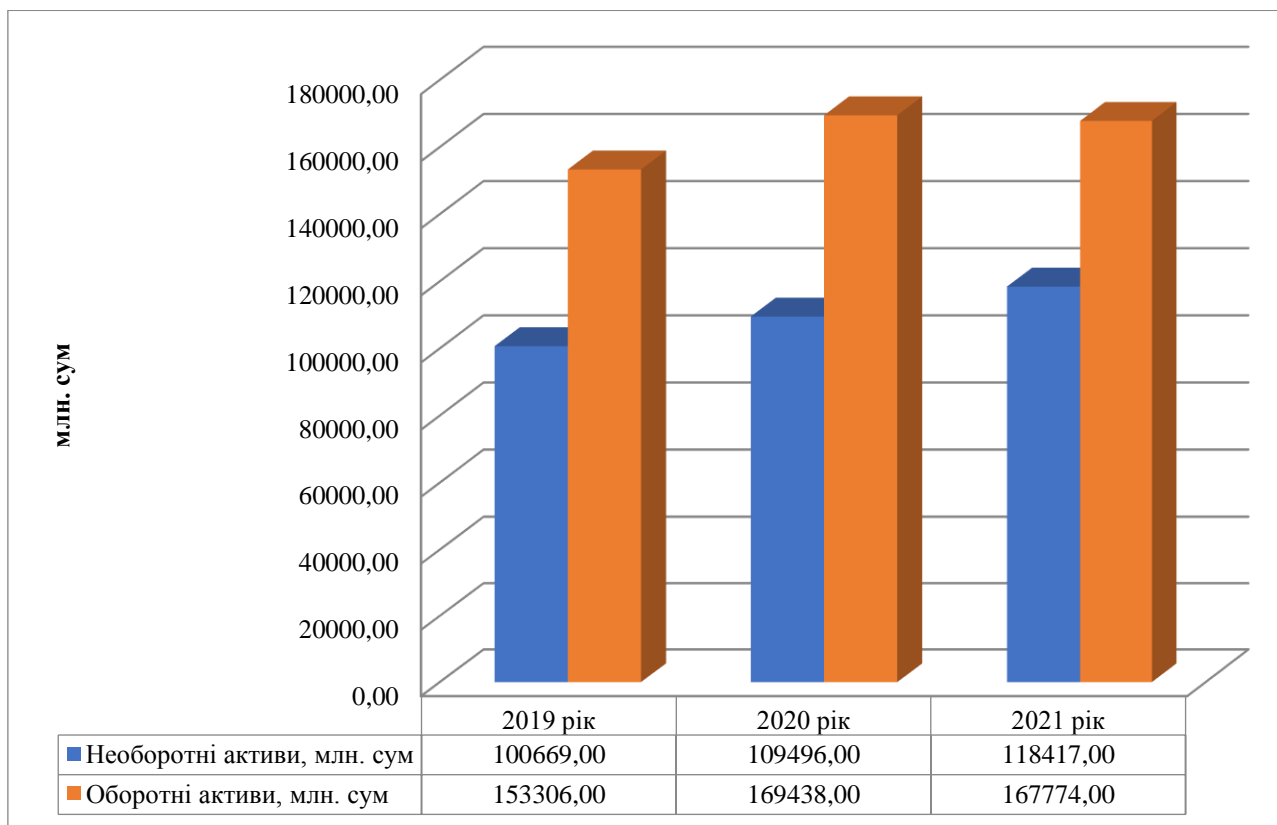


Рис. 2.5 Структура активів компанії ТОВ «PROJECTS» 2019-2021рр.

Далі проведемо аналіз пасивів компанії ТОВ «PROJECTS» щоб визначити які зміни відбулися в структурі власного капіталу і позикового.

Аналіз складу та структури пасиву балансу компанії ТОВ «PROJECTS» 2019-2021рр представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури пасиву балансу ТОВ «PROJECTS» 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення		Темп зростання,%	
	млн.сум	Уд. вага,%	млн.сум	Уд. вага,%	млн.сум	Уд. вага,%	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
А	1		2		3		4(2-1)	5(3-2)	6 (2:1*100)	7 (3:2*100)
Пасив балансу										
III. Капітал і резерви										
Статутний капітал	16	0,0062998	16	0,005738	16	0,005590672	-	-	-	-
Додавальний капітал	49847	19,626735	49847	17,876304	49847	17,41738909	-	-	-	-
Резервний капітал	8713	3,4306526	9666	3,4664544	10096	3,527714009	953,00	430,00	10,94	4,45
Нерозподілений прибуток	167948	66,127768	188699	67,671888	196857	68,78518192	20751,00	8158,00	12,36	4,32
Разом за розділом III	226524	89,191456	248228	89,020384	256816	89,73587569	21704,00	8588,00	9,58	3,46
IV. Довгострокові зобов'язання										
Позикові кошти	6961	2,7408209	7546	2,7061726	4677	1,63	585,00	-2869,00	8,40	-38,02
Інші зобов'язання	1650	0,6496702	1432	0,5135488	968	0,34	-218,00	-464,00	-13,21	-32,40
Разом за розділом IV '	8611	3,3904912	8978	3,2197214	5645	1,97	367,00	-3333,00	4,26	-37,12
V. Короткострокові зобов'язання										
Позикові кошти	292	0,1149719	0	0	1354	0,473	-292,00	1354,00	-	-
Кредиторська заборгованість	5065	1,9942908	7620	2,7327108	7267	2,539	2555,00	-353,00	50,44	-4,63
Інші зобов'язання	13483	5,3087902	14018	5,0271837	15109	5,279	535,00	1091,00	3,97	7,78
Разом за розділом V	18840	7,418053	21638	7,7598944	23730	8,292	2798,00	2092,00	14,85	9,67
БАЛАНС	253975	100	278844	100	286191	100	24869,00	7347,00	9,79	2,63

Таблиця складена автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «PROJECTS»

У складі пасивів бухгалтерського балансу в 2020р. і 2021 р. переважають капітал і резерви (89,02% і 89,7% відповідно).

Основне зростання припадало на II квартал, власний капітал у 2021 році збільшився на 8 588 млн. сум або 3,4%. У складі власного капіталу приріст відбувся за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку 8158 млн. сум або на 4,3%. Значне зниження відбулося за статтями «Короткострокові зобов'язання», дана стаття збільшилася на 2092 млн. сум або 9,7%.

Кредиторська заборгованість зменшилася на 353 млн. сум або 4,6%.

Позиковий капітал зменшився: довгострокові зобов'язання - на 3 333 млн. сум або на 37,1%.

Зміни структури і динаміку пасивів підприємства ТОВ «PROJECTS» наведені на рис. 2.6.

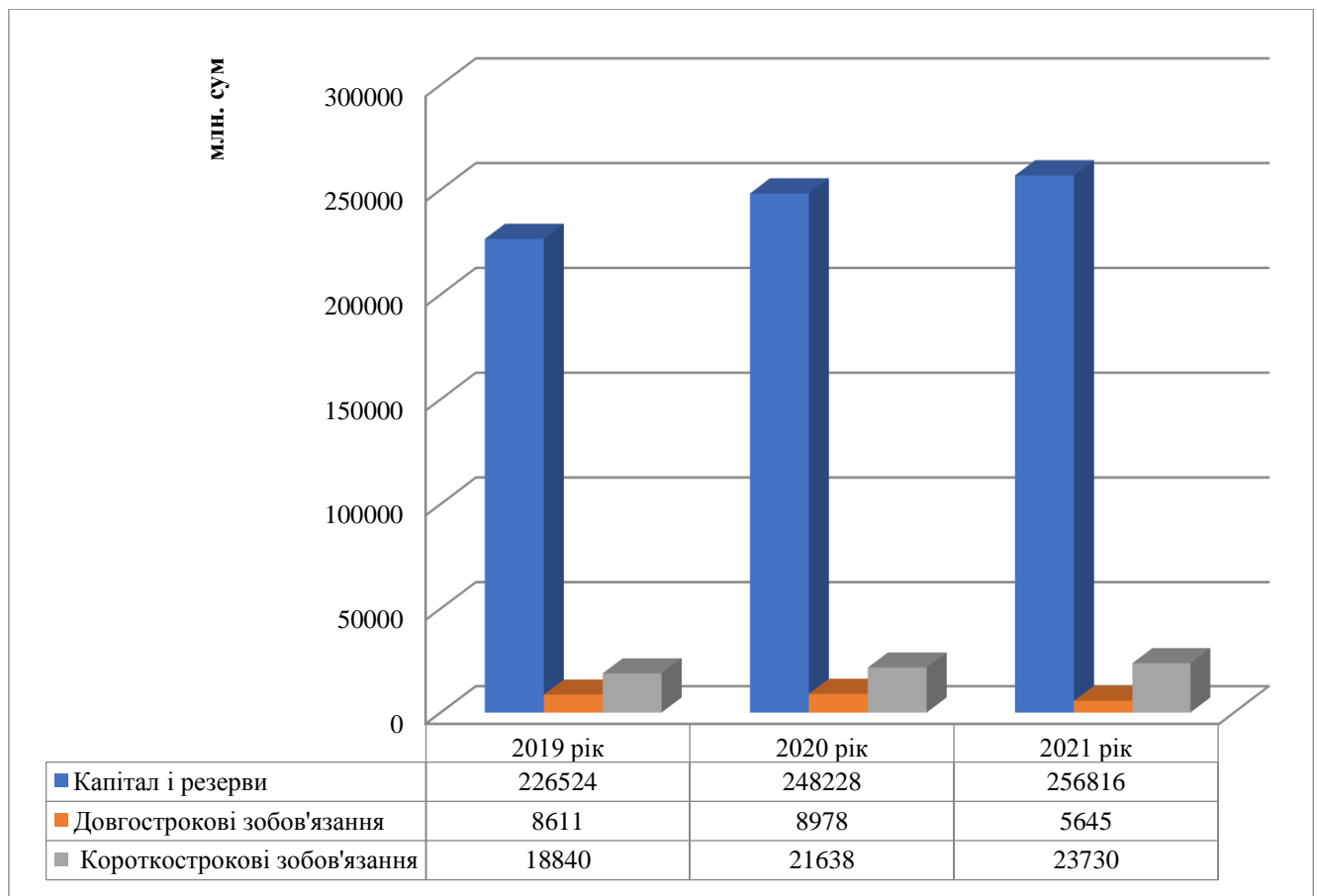


Рис.2.6 Структура пасиву підприємства ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021рр.

Далі проведемо аналіз відносних показників (коефіцієнтів), що характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021рр.

Для розрахунку коефіцієнтів застосовано такі показники балансу (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Показник	2019р.	2020р.	2021р.
Власні обігові кошти, млн. сум	134466,00	147710,00	144044,00
Позиковий капітал ЗК, млн. сум	27451,00	30616,000	29375
Середня вартість активів за балансом, млн. сум	255060,00	266409,500	282517,500
Середня вартість власного капіталу за балансом, млн. сум	255060,00	237376,000	225886,500

Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу у валюті балансу. Рекомендоване значення $> 0,5$

$$K_{фн} = \frac{СК}{ВБ} \quad (2.1)$$

де $K_{фн}$ - коефіцієнт автономії;

СК - власний капітал;

ВБ - валюта балансу.

$$K_{фн} 2019 = 226524/253975 = 0,9$$

$$K_{фн} 2020 = 248228/278844 = 0,9$$

$$K_{фн} 2021 = 256816/286191 = 0,9$$

Коефіцієнт заборгованості використовується в діяльності кредиторів для оцінки ступеня ризиків. Значення має бути $< 0,67$.

$$K_z = \frac{ЗК}{СК} \quad (2.2)$$

де K_z - коефіцієнт заборгованості;

ЗК - позиковий капітал;

СК - власний капітал.

$$K_z 2019 = 27451/226524 = 0,12$$

$$K_z 2020 = 30616/248228 = 0,12$$

$$K_z 2021 = 29375/256816 = 0,11$$

Коефіцієнт самофінансування вказує на можливість покриття власним

капіталом позикових коштів. Значення має бути > 1 .

$$K_{сф} = \frac{СК}{ЗК} \quad (2.3)$$

де $K_{сф}$ - коефіцієнт самофінансування,

СК - власний капітал;

ЗК - позиковий капітал.

$$K_{сф} 2019 = 226524/27451 = 8,2$$

$$K_{сф} 2020 = 248228/30616 = 8,1$$

$$K_{сф} 2021 = 256816/29375 = 8,7$$

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах.

Значення має бути $> 0,1$.

$$K_o = \frac{СОС}{ОА} \quad (2.4)$$

де K_o - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;

СОС - власні обігові кошти;

ОА - оборотні активи.

$$D_o 2019 = 134466/153306 = 0,9$$

$$D_o 2020 = 147710/169348 = 0,9$$

$$D_o 2021 = 144044/167191 = 0,9$$

Коефіцієнт маневреності характеризує СОС у власному капіталі. Значення має бути від 0,2 - 0,5

$$K_n = \frac{СОС}{СК} \quad (2.5)$$

де K_n - коефіцієнт маневреності;

СОС - власні обігові кошти;

СК - власний капітал.

$$K_n 2019 = 134466/226524 = 0,6$$

$$K_n 2020 = 147710/248228 = 0,6$$

$$K_n 2021 = 144044/256816 = 0,6$$

Коефіцієнт фінансової напруженості характеризує частку боргу в загальній сумі капіталу. Значення має бути $> 0,5$.

$$K_{\text{финап}} = \frac{ЗК}{ВБ} \quad (2.6)$$

де $K_{\text{финап}}$ - коефіцієнт фінансової напруженості;

ЗК - позиковий капітал;

СБ - валюта балансу

$$K_{\text{финап}} 2019 = 27451/253975 = 0,1$$

$$K_{\text{финап}} 2020 = 30616/278844 = 0,1$$

$$K_{\text{финап}} 2021 = 29375/286191 = 0,1$$

Коефіцієнт співвідношення мобілізованих та іммобілізованих активів характеризує, скільки оборотних активів припадає на 1 сум позаоборотних активів.

$$K_c = \frac{ОА}{ВОА} \quad (2.7)$$

де K_c - коефіцієнт співвідношення мобілізованих і

іммобілізованих активів;

ОА - оборотні активи;

ВООА - позаоборотні активи.

$$K_c 2019 = 153306/100669 = 1,5$$

$$K_c 2020 = 169348/109496 = 1,5$$

$$K_c 2021 = 167774/118417 = 1,4$$

Коефіцієнт майна виробничого призначення характеризує частку ІСН в активах підприємства. Значення має бути $> 0,5$.

$$K_{\text{ипн}} = \frac{ВООА + З}{А} \quad (2.8)$$

де $K_{\text{ипн}}$ - Коефіцієнт майна виробничого призначення;

ВООА - позаоборотні активи;

$$K_{\text{ипн}} 2019 = (100669 + 111919) / 253975 = 0,8$$

$$Кіпн\ 2020 = (109496 + 133958) / 278844 = 0,9$$

$$Кіпн\ 2021 = (118417 + 149666) / 286191 = 0,9$$

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає, якою мірою підприємство залежне за рахунок позикових коштів. Значення має бути $> 0,6$.

$$Кфу = \frac{СК + ДО}{ВБ} \quad (2.9)$$

де СК - власний капітал;

ДО - довгострокові зобов'язання;

Сб - валюта балансу.

$$Кфу\ 2019 = (226\ 524 + 8\ 611) / 253975 = 0,9$$

$$Кфу\ 2020 = (248228 + 8978) / 278844 = 0,9$$

$$Кфу\ 2021 = (100669 + 111919) / 286191 = 0,9$$

Зведемо всі розраховані дані за поданими вище коефіцієнтами в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021рр.

Показники фінансової стійкості	Нормативне значення	2019р.	2020р.	2021р.
Коефіцієнт автономії, Кфн	$> 0,5$	0,89	0,89	0,90
Коефіцієнт заборгованості, Кз	$< 0,67$	0,12	0,11	0,11
Коефіцієнт самофінансування Ксф	> 1	8,25	8,11	8,74
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	0,88	0,87	0,86
Коефіцієнт маневреності	від 0,2-0,5	0,59	0,60	0,56
Коефіцієнт фінансової напруженості	$> 0,5$	0,11	0,11	0,10
Коефіцієнт співвідношення мобілізованих та іммобілізованих активів	Індивідуальний	1,52	1,55	1,42
Коефіцієнт майна виробничого призначення	$> 0,5$	0,84	0,87	0,94
Коефіцієнт фінансової стійкості	$> 0,6$	0,93	0,92	0,92

Для оцінки ефективності роботи підприємства одним з основних показників є рентабельність, який характеризує рівень прибутковості. Даний показник дозволяє оцінити поточну господарську діяльність.

Завдання рентабельності: вивчити динаміку прибутку, виявити фактори,

що впливають на рівень рентабельності.

Для аналізу рентабельності використовується «Звіт про фінансові результати» (форма № 2).

1. Рентабельність продажів показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції.

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\% \quad (2.10)$$

де $R_{\text{пр}}$ - рентабельність продажів.

$$R_{\text{пр}} 2019 = - 21080 / 206902 * 100\% = - 10, 2$$

$$R_{\text{пр}} 2020 = 13955 / 225319 * 100\% = 6, 2$$

$$R_{\text{пр}} 2021 = 16494 / 281036 * 100\% = 5, 9$$

2. Чиста рентабельність показує скільки прибутку припадає на одиницю виручки.

$$R_{\text{ч}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\% \quad (2.11)$$

де $R_{\text{ч}}$ - чиста рентабельність.

$$R_{\text{ч}} 2019 = 1275 / 206902 * 100\% = 0, 61$$

$$R_{\text{ч}} 2020 = 21704 / 225319 * 100\% = 9, 6$$

$$R_{\text{ч}} 2021 = 8588 / 281036 * 100\% = 3, 05$$

3. Економічна рентабельність, показує ефективність використання всього майна організації.

$$R_{\text{е}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость активов}} \quad (2.12)$$

де $R_{\text{е}}$ - економічна рентабельність.

$$R_{\text{е}} 2019 = 1275 / 255060, 5 * 100\% = 0, 5$$

$$R_{\text{е}} 2020 = 21704 / 266409, 5 * 100\% = 8, 1$$

$$R_{\text{е}} 2021 = 8588 / 282517, 5 * 100\% = 3, 03$$

4. Рентабельність власного капіталу. Показує ефективність використання власного капіталу. Динаміка показника робить вплив на

рівень котирування акцій.

$$R_{ск} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость собственного капитала}} \times 100\% \quad (2.13)$$

де $R_{ск}$ - рентабельність власного капіталу.

$$R_{ск} 2019 = 1275 / 255060,5 * 100\% = 0,5$$

$$R_{ск} 2020 = 21704 / 237376 * 100\% = 0,5$$

$$R_{ск} 2021 = 8588 / 225886,5 * 100\% = 0,5$$

5. Валова рентабельність показує, скільки валового прибутку припадає на одиницю виручки.

$$R_{вп} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\% \quad (2.14)$$

де $R_{вп}$ - валова рентабельність.

$$R_{вп} 2019 = - 18549 / 206902 * 100\% = 0,5$$

$$R_{вп} 2020 = 17498 / 225319 * 100\% = 0,5$$

$$R_{вп} 2021 = 18859 / 281036 * 100\% = 0,5$$

6. Затратвіддача показує, скільки прибутку від продажу припадає на 1 млн. сум витрат.

$$R_c = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Затраты на производство и реализацию продукции}} \times 100\% \quad (2.15)$$

де R_c - Затратвіддача.

$$R_c 2019 = - 21080 / - 227982 * 100\% = - 10,2$$

$$R_c 2020 = 13955 / - 211364 * 100\% = 6,2$$

$$R_c 2021 = 16494 / - 264542 * 100\% = 5,9$$

Отримані результати показників рентабельності ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021 роки зведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021рр.

Показники рентабельності	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Рентабельність продажів, Rпр	-10,188	6,19	5,87	16,38	-0,32
Чиста рентабельність, Rч	0,62	9,63	3,06	9,02	-6,58
Економічна рентабельність, Re	0,50	8,15	3,04	7,65	-5,11
Рентабельність власного капіталу, Rск	0,50	8,15	3,04	7,65	-5,11
Валова рентабельність, Rвп	-8,97	7,77	6,71	16,73	-1,06
Затратвіддача, Rc	-10,2	6,2	5,9	-16,4	-0,3

Таблиця складена автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «PROJECTS»

Аналіз показників рентабельності показує, що в 2021 році в порівнянні з 2020 роком показники рентабельності погіршилися.

Порівняно з 2020 роком у 2021 році спостерігається значне погіршення таких показників, як економічна рентабельність і чиста рентабельність.

Динаміка показників рентабельності свідчить про зниження прибутковості різних сфер діяльності ТОВ «PROJECTS».

Таким чином, можна зробити висновок, що приріст прибутку ТОВ «PROJECTS» в абсолютному відношенні не створив достатніх умов для економічного розвитку капіталу підприємства.

На рис. 2.7 наочно продемонстровані зміни структури і динаміки пасивів підприємства.

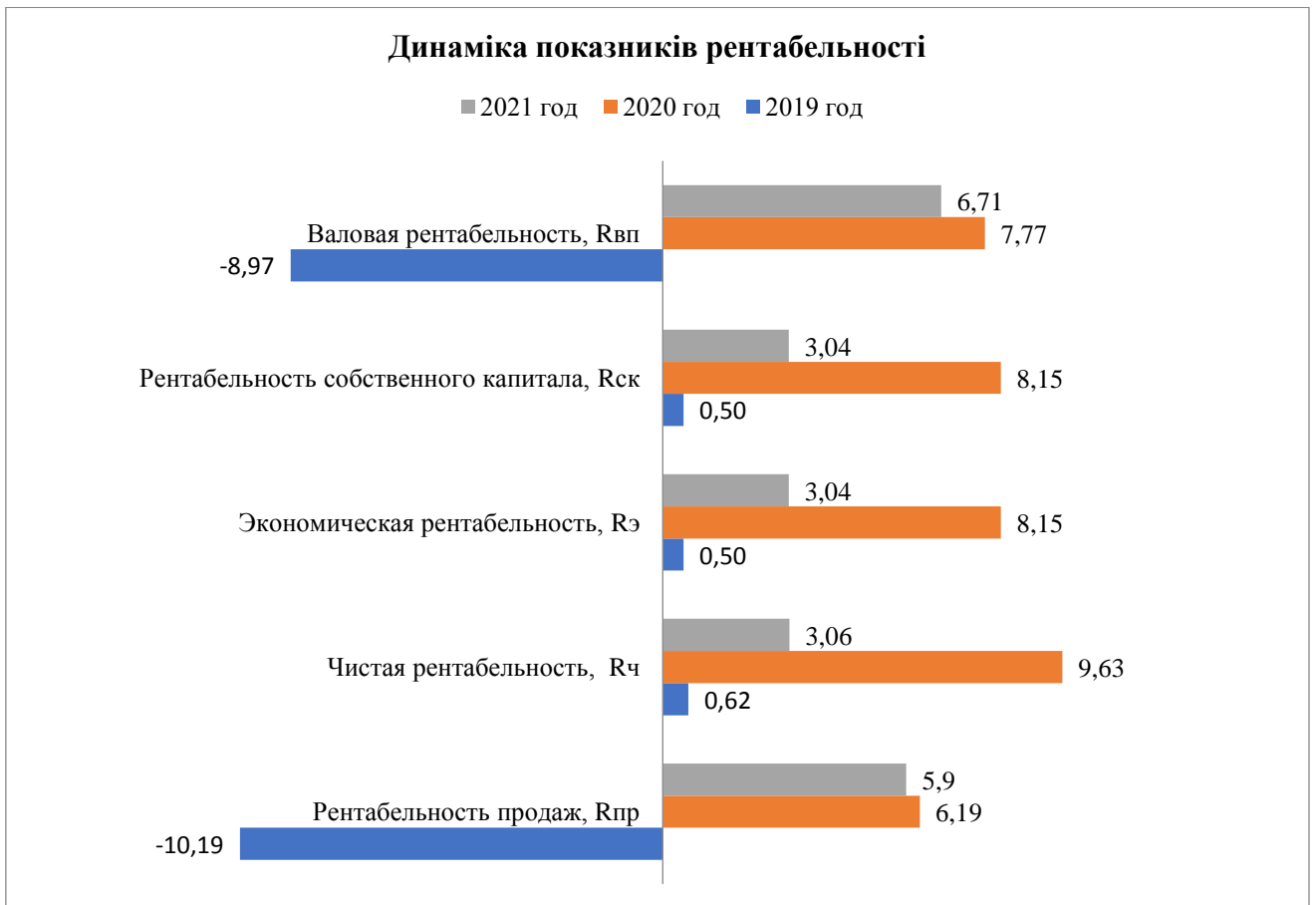


Рис. 2.7 Динаміка показників рентабельності ТОВ «PROJECTS»

З рис. 2.7 видно, що показники до кінця 2021 року погіршилися. А це означає, що розраховані показники рентабельності негативно вплинули на фінансово - господарську діяльність підприємства.

Далі проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності компанії ТОВ «PROJECTS».

Завдання аналізу ліквідності балансу полягає в оцінці кредитоспроможності підприємства.

Рівень ліквідності балансу визначається порівнянням статей:

- активів, згрупованих за ступенем ліквідності;
- пасивів, згрупованих за строковістю їх оплати.

Для визначення ліквідності балансу групи активу і пасиву порівнюються між собою.

Розрахунок ліквідності балансу призведе в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Абсолютні показники ліквідності балансу ТОО «PROJECTS»

Актив	2019р.	2020р.	2021р.	Пасив	2019р.	2020р.	2021р.	відхилення (+, -)		
								2019р.	2020р.	2021р.
А1. Найбільш ліквідні активи	24733	10956	7132	П1. Найбільш термінові зобов'язання	5065	762	7267	19668	10194	-135
А2. Швидкі активи	16654	24434	10976	П.2 Короткострокові пасиви	292	0	1354	16362	24434	9622
А3. Активи повільно реалізовані	112348	134387	150093	П.3 Довгострокові пасиви	8611	8978	5645	103737	125409	144448
А4. Складні активи	100240	109067	117990	Р.4 Постійні пасиви або стійкі	240004	262246	286191	-139764	-153179	-168201

Таблиця складена автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «PROJECTS»

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «PROJECTS» приведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності балансу за 2019-2021рр.

Критерій абсолютної ліквідності	Фактичне співвідношення статей активу і пасиву		
	2019р.	2020р.	2021р.
A1'П1	A1'П1	A1'П1	A1'П1
A2. П2	A2. П2	A2. П2	A2. П2
A3. П3	A3. П3	A3. П3	A3. П3
A4. П4	A4 Порожній P4	A4. П4	A4. П4

Таблиця складена автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021рр.

Аналіз абсолютних показників ліквідності балансу ТОВ «PROJECTS» показує:

- Незадовільне співвідношення найбільш ліквідних активів і найбільш термінових активів за 2021р.;
- Задовільне співвідношення швидко реалізованих активів і короткострокових пасивів;
- Задовільне співвідношення повільно реалізованих активів і довгострокових пасивів;
- Задовільне співвідношення важко реалізованих активів і постійних пасивів.

Можна зробити висновок, що баланс підприємства ТОВ «PROJECTS» є ліквідним.

Проаналізуємо фінансові коефіцієнти, що характеризують платоспроможність ТОВ «PROJECTS»:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$Ka_{2019} = (24\,674 + 59) / 18840 = 1,3$$

$$Ka_{2020} = (10897 + 59) / 21\,638 = 0,5$$

$$Ka_{2021} = (7\,132 + 0) / 23\,730 = 0,3$$

Коефіцієнт критичної оцінки

$$Кул_{2019} = (24\,674 + 59 + 16654) / 18840 = 2,2$$

$$Кул_{2020} = (10897 + 59 + 16638) / 21\,638 = 1,3$$

$$\text{Кул 2021} = (7\,132 + 0 + 10\,976) / 23\,730 = 0,8$$

Коефіцієнт поточної ліквідності

$$\text{КТЛ 2019} = 153306 / 23\,730 = 6,5$$

$$\text{КТЛ 2020} = 169348 / 21\,638 = 7,8$$

$$\text{КТЛ 2021} = 286191 / 18\,840 = 15,2$$

Коефіцієнт власного забезпечення оборотними засобами

$$\text{До 2019} = 134466 / 153306 = 0,9$$

$$\text{До 2020} = 147710 / 169348 = 0,9$$

$$\text{До 2021} = 144044 / 167191 = 0,9$$

Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів

$$\text{КЛМ 2019} = 149\,666 / 23\,730 = 6,3$$

$$\text{КЛМ 2020} = 133\,958 / 21\,638 = 6,2$$

$$\text{КЛМ 2021} = 111\,919 / 18\,840 = 5,9$$

Загальний показник платоспроможності

$$\text{КОпп 2019} = (24733 + 0,5 * 16654 + 0,3 * 112348) / 5065 + 0,5 * 292 + 0,3 * 8611 = 8,6$$

$$\text{КОпп 2020} = (10956 + 0,5 * 24434 + 0,3 * 134387) / 7620 + 0,5 * 0 + 0,3 * 8978 = 3,4$$

$$\text{КОпп 2021} = (7132 + 0,5 * 10976 + 0,3 * 15093) / 7267 + 0,5 * 1354 + 0,3 * 5645 = 5,9$$

Всі розраховані дані за поданими вище коефіцієнтами зведемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Фінансові коефіцієнти, що характеризують платоспроможність ТОВ
«PROJECTS» за 2019-2021рр.

Показники ліквідності	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна		Рекомендація. Значення
				2020/2019	2021/2020	
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт абсолютний ліквідності	1,3	0,50	0,30	-0,80	-0,20	0,2-0,5
2. коефіцієнт критичної оцінки	2,20	1,30	0,80	-0,90	-0,50	0,5-0,8

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт абсолютний ліквідності	1,3	0,50	0,30	-0,80	-0,20	0,2-0,5
2. коефіцієнт критичної оцінки	2,20	1,30	0,80	-0,90	-0,50	0,5-0,8
3. коефіцієнт поточної ліквідності	6,50	7,80	15,20	1,30	7,40	1-2
4. Коефіцієнт забезпеченості власними зворотними засобами	0,90	0,90	0,90	0,00	0,00	>0,1
5. Коефіцієнт ліквідності при мобілізації засобів	5,90	6,20	6,30	0,30	0,10	0,5-0,8
6. Загальний показник платоспроможності	8,60	3,40	5,90	-5,20	2,50	>1

Таблиця складена автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021рр.

Аналіз фінансових коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «PROJECTS» у 2021 році відповідає рекомендованим значенням.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2021 році склав 0,3, що відповідає рекомендованому значенню, проте в порівнянні з 2020 роком впав на 0,2.

Коефіцієнт критичної оцінки в 2019 - 2020 рр. вище норми, в 2021 році склав 0,8.

Коефіцієнти поточної ліквідності та коефіцієнти ліквідності при мобілізації коштів з 2019 - 2021 рр. перевищують норму в 3 рази.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом трьох років становить 0,9.

За підсумками проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

При аналізі структури активу та пасиву було виявлено збільшення в основному за всіма статтями, крім грошових коштів та кредиторської заборгованості. Збільшення кредиторської заборгованості негативно характеризує стан досліджуваного підприємства.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості показують позитивну стабільну динаміку коефіцієнтів, коефіцієнти відповідають нормативним

значенням.

Аналіз показників рентабельності показує, що в 2021 році показники рентабельності погіршилися.

Аналіз абсолютних показників ліквідності балансу ТОВ «PROJECTS» показує, що всі показники задовільні, крім найбільш ліквідних активів і найбільш термінових активів за 2021 р.

2.3 Аналіз світового досвіду підвищення ефективності діяльності підприємства

Сервісна діяльність трактується як сегмент економіки, як частина економічної системи, великий простір господарської активності, виробництва товарів і послуг; у цій же сфері відбувається «зустріч» виробника зі споживачем, а значить, сервісна діяльність набуває не тільки економічних характеристик. Характеристики, привнесені в сервісну діяльність споживачами, обумовлені їх потребами, інтересами, бажаннями, емоціями, ціннісними орієнтаціями. При відносно високому рівні трудовитрат сервісна діяльність економічна у витрачанні матеріальних ресурсів, в її рамках переважає «виробництво» послуг, що реалізуються в діалоговому режимі конкретним споживачем у так званій контактній зоні. Сервісна діяльність ґрунтується на організації процесу обслуговування та його оптимізації з точки зору зручності споживача. У зв'язку з цим споживач пред'являє до сервісної діяльності широкий діапазон специфічних вимог, бачачи в ній задоволення своїх потреб, різноманіття можливостей **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Розвиток сучасного суспільства створює передумови до появи нових видів послуг, тому необхідно стандартизувати і скласти класифікацію послуг. У зв'язку з намірами Узбекистану вступу до Світової організації торгівлі (СОТ) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** з'явилася необхідність у лібералізації ринку послуг і відповідності бізнесу Узбекистану міжнародним стандартам, яких вимагає членство країн у СОТ.

При вступі до СОТ Республіка Узбекистан повинна буде прийняти на себе зобов'язання як мінімум за 100 видами послуг з 155 (60%), передбачених

класифікацією СОР. Крім того, згідно з правилами СОР, її члени зобов'язані поступово знімати всі обмеження, які вони спочатку встановили для іноземних осіб і компаній у переліках своїх зобов'язань. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] В результаті актуальною стала класифікація послуг, визнана світовою спільнотою в структурі СОР. У переліку СОР консалтинг можна віднести до групи ділових послуг, що надаються за схемою «бізнес для бізнесу». СОР класифікує послуги на 12 секторів (рис. 2.8).



Рис. 2.8 Класифікація послуг для цілей СОР [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Згідно з Генеральною угодою про торгівлю послугами (ГАТС):

- 1) ділові послуги;
- 2) послуги в галузі зв'язку та аудіовізуальні послуги;
- 3) будівельні та пов'язані з ними інженерні послуги;
- 4) дистриб'юторські послуги;
- 5) послуги в галузі освіти;
- 6) послуги, пов'язані із захистом навколишнього середовища;
- 7) фінансові послуги;
- 8) послуги в галузі охорони здоров'я та соціального забезпечення;
- 9) туризм і послуги, пов'язані з подорожами;

- 10) послуги з організації дозвілля, культурних і спортивних заходів (крім аудіовізуальних послуг);
- 11) транспортні послуги;
- 12) послуги інші, що не увійшли до переліку.

Кожен сектор у свою чергу ділиться на підсектори. Всього класифікатор послуг налічує 155 підсекторів.

Ринкові процеси, запущені в Узбекистані на початку 90-х р.р. ХХ ст., послужили основою формування ринку сервісу. Розвиток ринку сервісу відображено в різних аналітичних матеріалах як офіційного, так і неофіційного плану. Так у структурі ВВП Узбекистану за 1990-2019 роки частка сфери послуг збільшилася з 33,8 до 35,5 відсотка, а також частка зайнятого населення у сфері послуг у загальній чисельності зайнятого населення в економіці збільшилася з 35,6 до 50,5 відсотка [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Згідно з даними Світового банку, в даний час частка сектора в валовому внутрішньому продукті розвинених країн становить 74%, в загальній чисельності зайнятих - 70-75% і в загальній кількості підприємств - 90-95%. Рівень розвитку сфери послуг став визначальним фактором забезпечення високої якості життя населення і прискорення темпів економічного зростання. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] Важливо відзначити, що економічні реформи в Узбекистані сприяли появі та розвитку ділових послуг, у тому числі аудиторських, консалтингових, бухгалтерських. Дані види послуг є лідерами за темпами зростання, сфера послуг займає 20% світового споживання. У країнах з розвинутою економікою соціально-культурні, побутові, фінансові, страхові, бухгалтерські, аудиторські послуги, а також послуги транспорту та зв'язку становлять 70-80% у ВВП. Частка зайнятих при цьому - 42,7%, вона досягає дві третини капіталовкладень світового ринку.

До базових причин формування консалтингу як специфічного середовища діяльності слід віднести:

- поява технологічних підходів надання послуг консультування у сфері розвитку бізнесу експертами;

- виникнення та поширення ефективних методів зовнішнього консультування та експертизи; наростання потреби в залученні зовнішніх експертів (консультантів) через неможливість швидко самостійно реагувати на виникаючі ринкові ситуації або внутрішні складності компанії.

В історичному розвитку управлінська наука, пропонуючи різні методи управління на основі своїх досліджень, ставала практико-орієнтованою завдяки роботі консультантів і бізнесу, а з точки зору держави, консультування сьогодні є одним з елементів підсистеми інноваційної інфраструктури як сукупності всіх підсистем, що забезпечують доступ до різних ресурсів і надають послуги зі створення та реалізації інноваційної продукції учасникам інноваційної діяльності

Консультантів можна розділити на зовнішніх і внутрішніх.

Зовнішні консультанти не є співробітниками клієнта. Внутрішні консультанти здійснюють свою діяльність, будучи в штаті клієнтської організації. Аналіз світового досвіду показує, що у кожній зі згаданих форм консультування є свої сильні і слабкі сторони (таблиця 2.11). Аналіз позитивних і негативних рис у діяльності різних консультантів дозволяє виділити головний фактор, який впливає на роботу як зовнішніх, так і внутрішніх консультантів, - це ступінь незалежності, що вважається негативною рисою саме внутрішніх консультантів.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку КУ, засновані на розширенні спектру наданих КУ, а також їх «комплектування», в кожному конкретному консалтинговому проекті у внутрішнього консультанта є різний ступінь незалежності.

Як показує практика діяльності консультантів, керівництво компаній надає більшу незалежність у процесі роботи внутрішньому консультанту над стратегічним плануванням, маркетингом, а також у підготовці персоналу компанії. З іншого боку, у сфері організації фінансових потоків, роботи з нефінансовими активами внутрішній консультант більшою мірою орієнтується на думку керівництва компанії, в якій реалізує зміни.

Таблиця 2.8

Основні відмінності внутрішніх і зовнішніх консультантів

Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні консультанти	
<p>1 Володіють вичерпною корпоративною інформацією</p> <p>2 Нижча вартість послуг по відношенню до зовнішніх консультантів</p> <p>3 Доступність - приступають до роботи по мірі виникнення необхідності</p> <p>4. Безперервність</p> <p>5 Конфіденційна інформація не виходить за межі організації</p> <p>6 Потенційні претенденти на різні керівні посади в компанії</p> <p>7 Високий ступінь відповідальності</p> <p>8 Високий рівень довіри зі співробітниками клієнтської компанії</p>	<p>1 Залежність від керівництва</p> <p>2 Обмеженість у свободі прийняття рішень обумовлена корпоративною ієрархією в компанії</p> <p>3 Високий вплив різних груп і співробітників на роботу консультанта</p>
Зовнішні консультанти	
<p>1 Незалежність і об'єктивність</p> <p>2 Досвід у вирішенні проблем у різних організаціях та сферах діяльності замовників</p> <p>3 Фінансова стійкість, завдяки якій в штаті консультаційної організації складаються висококваліфіковані фахівці</p> <p>4 Впровадження новітніх розробок та формування креативного підходу у вирішенні управлінських проблем</p> <p>5 Зовнішній консультант може тимчасово здійснювати свою діяльність у компанії-замовнику, допомагаючи вирішувати поставлені завдання та аналізуючи діяльність конкретного напрямку роботи</p> <p>6 Системний підхід до проведення аналітичних робіт, обумовлений</p>	<p>1 Великі витрати часу (нерідко до 50%) на збір і попередню обробку інформації</p> <p>2 Якість послуг, що надаються, не може бути гарантована</p> <p>3 Висока ймовірність зниження інформаційної забезпеченості, через обмеженість у часі роботи на підприємстві замовника</p> <p>4 Зниження якості аналітики проблемної області, через використання стандартизованих та не адаптованих під діяльність замовника схем</p>

наявністю методологічної бази 7 Практична орієнтованість діяльності консультанта 8 Володіння великим обсягом аналітичної інформації	
---	--

Рівень незалежності внутрішнього консультанта багато в чому диктується особистим стилем управління менеджменту компанії, повноваженнями, якими керівник готовий поділитися з консультантом, тому відображенням реальної практики внутрішніх консультантів є обмежена незалежність. Зважаючи на наявність негативних рис у діяльності як зовнішніх, так і внутрішніх фахівців (у тому числі ступінь незалежності) у розвитку КУ спостерігається тенденція до збільшення кількості консультаційних проектів, де виконання завдань довіряється спільним групам зовнішніх і внутрішніх консультантів. Це технічно цікаве поєднання: воно може зменшувати витрати, допомагає зовнішнім консультантам швидко дізнатися про особливості організації-клієнта, полегшує виконання завдання і сприяє навчанню внутрішніх консультантів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Поєднання внутрішніх і зовнішніх консультантів реалізується за допомогою комбінованого консалтингу. Так, на підставі комбінованого консалтингу можна виділити окрему групу консультантів, до складу якої входять суб'єкти комбінованого консалтингу.

Тенденція сучасного розвитку КУ, заснована на різноманітності сфер, в яких може працювати продуцент КУ, варіативність видів застосовуваних методик стали причиною різноманітності видів консультаційних організацій.

Виділяють п'ять видів консультаційних організацій [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

- 1) багатопрофільні компанії, основою спеціалізації яких виступає конкретна область консультування, а управлінське консультування - це додаткова послуга;
- 2) спеціалізовані компанії в якійсь області управлінського консультування, де інші види консалтингу вводяться для підтримки базового продукту консультування;
- 3) лідерські організації, де центр компанії - лідер, особистість, що організовує всю роботу компанії;
- 4) партнерство. У партнерстві перебувають незалежні консультанти, які воліють

вести справи як у команді, так і окремо, використовуючи всі можливості офісної інфраструктури;

5) індивідуальні консультанти.

На світовому ринку КУ помічена тенденція: з організацій перших трьох типів відбувається постійна кадрова міграція тих, хто вже пройшов хорошу професійну школу у своїх фірмах, для зміцнення досвіду побував у кількох таких організаціях, а потім перейшов у партнерство або на індивідуальне положення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. У роботах М. Кубра [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] наводиться наступна класифікація консультаційних організацій:

- 1) великі багатofункціональні консультаційні фірми. Дані компанії відрізняються транснаціональністю бізнесу і різноманіттям пропонованих послуг;
- 2) служби консультації керівництва великих бухгалтерських фірм;
- 3) дрібні та середні консультаційні фірми. Автори відзначають, що розмір компанії є поняттям відносним і залежить від масштабів країни і розміру економіки. Однак прийнято вважати, що в подібних організаціях працюють від 50 до 100 консультантів, а географія бізнесу менш велика порівняно з транснаціональними корпораціями;
- 4) організації, що надають спеціальні технічні послуги. Даний вид компаній надає послуги в області стратегічних досліджень, моделювання, прогнозування споживчого попиту, виступаючи своєрідним «мозковим центром». «Дані компанії можуть бути незалежними або пов'язаними з комп'ютерною фірмою, технічним університетом або науково-дослідним інститутом»;
- 5) консультативні підрозділи в управлінській установі. Подібні підрозділи створюються для зв'язку викладачів та інструкторів з проблем управління з практичним світом;
- 6) поодинокі консультанти;
- 7) консультуючі професори.

У той час як одиночний консультант заробляє собі на життя консультуванням, є професори управління, лектори, інструктори та наукові працівники, основне заняття яких не консультування, але вони іноді ним

займаються, причому досить регулярно.

Класифікують консультаційні компанії зазвичай згідно з наступним поділом:

- 1) системні інтегратори;
- 2) аудитори;
- 3) альфа-консультанти.

Системні інтегратори - компанії, що працюють у сфері інформаційних технологій. Консультаційні продукти в даному випадку є складними програмними продуктами, що автоматизують роботу компаній-замовників.

Аудит - це незалежна експертиза фінансової діяльності компанії, фірми, що проводиться професіоналами (аудиторами) шляхом перевірки дотримання встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку, відповідності господарських і фінансових операцій законодавству, повноти та вірності відображення показників діяльності підприємств у фінансовій звітності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

На ринку КУ вони надають насамперед податкове, фінансове, юридичне, кадрове консультування та консультування в галузі маркетингу.

Альфа-консультанти представлені на ринку індивідуальними консультантами, що працюють постійно у сфері консультування, які належать до категорії консультуючих професорів.

Консультаційні компанії розрізняються за такими ознаками:

- 1) за формою власності: державні, приватні, змішані;
- 2) розмірам: малі, середні та великі;
- 3) територіальній ознаці: центральні (федеральні) і регіональні.

Ознакою глобалізму сучасного світу з точки зору КУ є створення різних об'єднань консультантів по всьому світу. Це відображає тренд, спрямований на інтеграцію продуцентів консалтингу і черговий етап у розвитку консультаційної діяльності. У низці країн консультанти з питань управління утворили добровільні професійні асоціації, що представляють їхні інтереси та регулюють діяльність як окремих консультантів, так і консультантських фірм [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Серед безлічі асоціацій і об'єднань консультантів по всьому світу варто виділити шість найбільш великих:

1) Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (The International Council of Management Consulting Institutes - ICMCI);

2) Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (ФЕАКО) (заснована в 1960 р.). Члени ФЕАКО - 20 національних асоціацій, які об'єднують загалом понад 3600 європейських консультаційних компаній;

3) Американська асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АКМЕ) (заснована в 1926 р.) є транснаціональним об'єднанням;

4) Асоціація компаній консультантів в області зв'язків з громадськістю (АКОС).

У 2001 р. у зв'язку з визнанням великої ролі консультування з управління в практиці світової торгівлі Економічна і Соціальна Рада Організації Об'єднаних Націй (ООН) (ECOSOC) присвоїла Міжнародній раді інститутів управлінського консультування статус неурядової організації за профілем «Консультування». У вересні 2010 р. в Йорданії відбувся щорічний Всесвітній конгрес ICMCI, на якому зібралися представники 45 країн. У порядку денному конгресу - оцінка національних інститутів на дотримання процедури сертифікації консультантів відповідно до Амстердамського стандарту [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], що описує різні процеси консультування та особливості діяльності консультантів.

В результаті тенденції розвитку інтеграційних процесів в консалтингу сформувалася певна база, яка необхідна в процесі консультативної діяльності:

1) формування кодексів етики та стандартів практики професійних асоціацій консультантів;

2) продовження формування урядами держав правової бази, що регулює діяльність консультантів;

3) розвиток стандартів якості послуг (наприклад, ISO 9001);

4) структурування певних правил, що регулюють процес відбору консультантів;

5) вдосконалення механізмів взаємодії консультантів з науковими школами та дослідниками. Філіп Вікхем у своїй праці «Консалтинг в управлінні проектами» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** вказує, що потенційним замовником КУ є не тільки компанії, орієнтовані на отримання прибутку, а й державні компанії, благодійні, недержавні фонди та об'єднання, що підтверджує широку застосовність послуг консультантів у різних галузях економіки.

В Узбекистані попит на КУ пред'являють найчастіше наступні види підприємств:

- 1) молоді, швидко зростаючі приватні компанії;
- 2) місцеві органи влади;
- 3) державні та колишні державні підприємства, що перебувають у кризовій ситуації.

Серед замовників КУ можна виділити компанії, які ведуть свій бізнес на основі розрахунку, аналізу та незалежної думки експертів, наявності планів стратегічного розвитку, а також бізнес, який, перебуваючи на передкризовому або кризовому етапі, зацікавлений у використанні додаткових експертних знань консультантів.

Базові причини звернення клієнтів до консультаційних компаній можна класифікувати наступним чином:

- 1) наявність проблемної області в діяльності замовника;
- 2) відсутність у замовника відповідних знань і досвіду;
- 3) тимчасовий недолік ресурсів для вирішення проблеми. Професійні консультанти часто можуть вирішити проблему в стислі терміни, з необхідною якістю і за нижчою ціною;

4) високий рівень об'єктивності та незалежності продуцентів КУ. Для вирішення комплексних проблем наймають фахівців консультаційної компанії, оскільки тільки професійні консультанти ззовні можуть побачити дублювання зусиль і реакцію на потреби ринку.

Особливу увагу варто приділити характеристиці взаємодії послугодача і послугоодержувача в консультаційній діяльності. КУ належать до типу послуг

«b2b» - «business to business» (бізнес для бізнесу), тобто менеджери і власники купують послуги не для індивідуального споживання, а для задоволення потреби підприємства в підвищенні ефективності. В даний час виділяються такі особливості взаємодії послугодача і послугополучателя на ринку КУ, обумовлені специфікою «b2b»:

1) професійність споживачів КУ. Наявність спеціальної підготовки у персоналу послугоотримувача, яка дозволяє професійно оцінити пропозицію КУ та якість наданої послуги, тому, як правило, КУ набуваються після ретельного порівняння якісних та цінових характеристик;

2) обмежена кількість потенційних споживачів послуг;

3) тісний взаємозв'язок між споживачем і постачальником послуги;

4) у господарській діяльності споживача КУ не належать до категорії першої необхідності;

5) особа, яка приймає рішення про придбання КУ, оплачує їх не з власних коштів, а з коштів компанії;

6) географічна концентрація клієнтів і консультантів;

8) висока лояльність клієнтів, що обумовлює стійкий довгостроковий характер взаємодії між послугодачем і послугоодержувачем;

9) консультаційні послуги мають довгий цикл продажу, оскільки рішення про придбання КУ формується за допомогою колективного вибору, що практично виключає імпульсивний та ажіотажний попит;

10) унікальність послуги, що призводить до низької цінової еластичності;

11) слабо виражений сезонний фактор;

12) критичність фактору конфіденційності.

Внаслідок об'єктивної наявності перерахованих вище ознак у ринковій взаємодії консультаційних фірм з клієнтами істотною особливістю КУ є той факт, що результат і якість використання послуг багато в чому залежать від кваліфікації вищого управлінського персоналу підприємства послугоодержувача.

Консультаційні послуги, як і будь-які інші послуги, мають властивості, описані Ф.Котлером [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]: невіддільність від

джерела, неможливість зберігання, непостійство якості, неосяжність. Консультаційні послуги невіддільні від джерела у зв'язку з відсутністю можливості самостійного надання подібних послуг, оскільки КУ надаються консультантами або консультаційними компаніями. Непостійність якості КУ пов'язана з такими параметрами:

- 1) рівень професіоналізму консультанта;
- 2) рівень зацікавленості клієнта в наданій послугі та готовність клієнтів працювати в команді з консультантом;
- 3) використовувана система розподілу обов'язків між консультантами та розподілу ресурсів;
- 4) рівень оптимізації виробничих процесів;
- 5) тайм-менеджмент.

У таблиці 2.9 розглянемо характеристику ознак консультаційних послуг.

Таблиця 2.9

Характеристика ознак товару «консультаційна послуга»

№	Ознака	Характеристика КУ
1	2	3
1	Мотив споживання послуги клієнтом	Ділова послуга
2	Мотив постачальника послуги	Комерційна і некомерційна послуга
3	Ступінь механізації процесу надання послуг	Реалізація послуги залежить від спільної роботи клієнта і консультанта, оскільки інформаційна відкритість дозволяє консультанту прийняти найбільш виважене рішення
4	Ступінь обов'язкової присутності клієнта	Послуга здійснюється як у присутності, так і за відсутності клієнта
5	Ступінь залученості клієнта	Багатоваріантність способів участі клієнта в процесі надання КУ
6	Зв'язок з продуктом та іншими послугами	Незалежна послуга
7	Вигляд домінуючих витрат	Трудомістка послуга
8	Організаційно-правова форма клієнта	Послуга надається будь-яким юридичним особам
9	Ступінь комплектування послуг	Висока (консультування включає в себе як одиничну послугу за одним напрямом, так і комплекс послуг)

10	Ступінь правової та нормативної регламентації	Згідно з чинним законодавством
11	Частота придбання	Залежно від потреб клієнта
12	Ділове призначення	Професійна послуга
13	Обсяг послуг	Відповідає укладеному договору на КУ, погоджений з клієнтом і консультантом
14	Ступінь застосування власної думки клієнта	Висока
15	Ступінь застосування власної думки консультаційної організації	Висока
16	Ступінь стандартизації послуги	Низька

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
17	Ступінь творчої компоненти в роботі консультанта	Висока

Зростаюча потреба в КУ, збільшення числа учасників ринку КУ, як постачальників послуг, так і замовників, вимагають розробки класифікатора КУ, а також загальних правил і законів, які б регламентували ринок консультаційних послуг. Процеси інтеграції та створення правового поля консультаційного ринку дозволять всім гравцям ринку бути залученими в загальносвітові тенденції розвитку економіки і спільно виробляти стандарти якості і правил надання такої специфічної послуги, як КУ.

З розвитком глобалізації в 21 столітті міжнародний ринок консалтингу став інтенсивно розширюватися. Так згідно з даними Plunkett Research Офіційний сайт дослідницького центру Plunkett Research. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]: світові доходи консалтингових компаній в 2021 році склали 470 мільярдів доларів США, що на 4, 67% більше в порівнянні з 2020 роком, коли доходи склали 449 мільярдів доларів. При цьому лідерами є консалтингові агентства з Північної Америки, доходи яких становлять 46% від загальносвітових. Потім йде регіон ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка) - 39%, Азія - 11% і Південна Америка 4%. Так у США доходи від усіх видів консалтингу, включаючи управлінський,

науковий, технічний та ін., склали 257, 6 мільярдів доларів у 2016 році, що на 10% більше, ніж у 2015 році (233, 9 мільярдів доларів).

Незважаючи на той факт, що зараз США лідирують в області консалтингу, в найближчому майбутньому ситуація може змінитися. За даними Ernst & Young Офіційний сайт консалтингової компанії Ernst & Young [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] світ стає багатополярним. У 2025-2030 роках доходи на душу населення в країнах, що розвиваються, будуть порівнянні з даним показником у розвинених державах. Експерти з компанії PwC Офіційний сайт консалтингової компанії PwC [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] дійшли схожих висновків. Згідно з їхніми розрахунками, до 2050 року сумарне ВВП країн БРІК (Бразилія, Індія, Китай), а також Індонезії, Мексики і Туреччини буде вдвічі більше, ніж цей показник у країн «великої сімки».

У зв'язку з цим держави, що розвиваються, зараз є привабливими ринками для просування і розвитку галузі консультаційних послуг. Тому відомі міжнародні консалтингові фірми відкривають свої філії в країнах, що розвиваються.

Згідно з даними великобританського дослідницького центру в області консалтингу Офіційний сайт англійського дослідницького центру в області консалтингу. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] у розвиток ринку консалтингових послуг останнім часом тісно пов'язано з розвитком світової економіки. Коли економіка в цілому знаходиться на підйомі, то консалтингові агентства отримують генерують великі доходи і мають більшу кількість клієнтів. І в протилежному випадку, в періоди економічного спаду, компанії змушені скорочувати свої бюджети, кількість клієнтів зменшується, і доходи падають. Так під час кризи 2008-2009 років, а також під час пандемії COVID-19 в 2020 році багато компаній розорилися, не маючи достатньо коштів для того, щоб оплачувати послуги консультантів. Тому і в області консалтингу спостерігався спад. Але потім зі зростанням економіки, попит на послуги консалтингових компаній збільшувався, і вони знову почали підвищувати свої доходи.

На Сьогоднішній день існує велика кількість світових консалтингових компаній. Складно виявити абсолютного лідера, оскільки конкуренція висока, і

багато корпорацій можуть бути співставні за різними показниками. Але в той же час рейтингові агентства намагаються врахувати якомога більше факторів і виявити сьогоденних лідерів ринку консалтингових послуг.

Якщо розглядати ринок консалтингових послуг по регіонах, то на Європу, Близький Схід і Африку доводиться 41% всього ринку консалтингових послуг. Потім йде Північна Америка, на чю частку припадає 40%. При цьому велика частина відноситься до консалтингового ринку США, на Канаду припадає лише 7%. Азія і Океанія мають 16%, і 3% відноситься до інших регіонів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PROJECTS»

3.1 Дослідження перспективних напрямків підвищення економічної ефективності ТОВ «PROJECTS»

Вивчивши теоретичні аспекти оцінки економічної ефективності в першому розділі даної роботи, був проведений аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства з надання консультаційних послуг в області комп'ютерних технологій ТОВ «PROJECTS».

Незважаючи на позитивний результат функціонування підприємства в цілому, в ході аналізу продуктивності праці працівників були виявлені деякі негативні моменти.

1. Аналіз динаміки і структури прибутку ТОВ «PROJECTS» показав, що величина чистого прибутку зменшилася в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 13 116 млн. сум або 60,4%. Частка чистого прибутку в 2019 році 0,61%, в 2020 році 9,6%, в 2021 році 3,05%. Можна зробити висновок, що на підприємство виникли проблеми.
2. Темп зростання собівартості послуг випереджає темпи зростання виручки за надані послуги;
3. При аналізі структури активу та пасиву було виявлено зниження грошових коштів та збільшення кредиторської заборгованості;
4. Аналіз показників рентабельності показує, що в 2021 році показники рентабельності погіршилися.
5. Показники найбільш ліквідних активів і найбільш термінових активів за 2021 рік незадовільні.

Для вирішення перерахованих вище проблемних аспектів компанії ТОВ «PROJECTS» розглянемо наступні перспективні напрямки підвищення економічної ефективності підприємства.

1. Підвищення якості консультаційних послуг.

Провести оцінку якості консультаційних послуг досить складно, у зв'язку з тим, що з досить великим розмаїттям надаваних послуг важко визначити кількісний

показник. Також відсутні стандартні вимоги до їх змісту і більшість оціночних критеріїв є суб'єктивними. Потрібно домогтися щоб клієнтам надавалися такі консультаційні послуги, які задовольняли б і перевершували очікування цільових клієнтів.

Вирішення даного завдання можливе за допомогою постійного підвищення кваліфікації персоналу, освоєння міжнародного досвіду консультаційної діяльності, підвищення ступеня відповідальності консультантів за результати своєї діяльності.

2. Зниження витрат.

Зниження витрат у процесі надання послуг можливе за рахунок використання внутрішніх резервів оптимізації, до яких можна віднести:

- виключення зайвих дублюючих функцій;
- систематичне планування доходів і витрат;
- розподіл ризиків;
- управління фінансами та дебіторською заборгованістю;
- розширення діапазону застосовуваних комп'ютерних технологій;
- оптимізація чисельності персоналу.

3. Вдосконалення консультаційних послуг і технологій та їх надання.

Даний напрямок дає можливість знизити трудомісткість надання послуг і підвищити ступінь унікальності наданих послуг.

4. Активне використання інструментів маркетингу для формування у потенційних споживачів усвідомленої потреби в консультаційних послугах.

У табл. 3.1 представлений план заходів з підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «PROJECTS» на 2022 - 2025pp.

Таблиця 3.1

План заходів щодо підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ
«PROJECTS» на 2022 - 2025рр.

№	Найменування заходів	Термін	Відповідальний за виконання
1. Підвищення якості консультаційних послуг.			
1.1	Проведення щомісячних тренінгів та контроль перевірки знань персоналу	1 раз на місяць	Комерційний директор
1.2	Розробка системи мотивації споживачів	1-2 квартал 2022р.	Комерційний директор
1.3	Розробка системи мотивації персоналу	1-2 квартал 2022р.	Комерційний директор
2. Зниження витрат.			
2.1	Розробка плану заходів щодо зниження витрат	1 квартал 2022р.	Фінансовий директор
2.2	Розробка антикризових заходів	1-2 квартал 2022р.	Комерційний директор, фінансовий директор
3. Активне використання інструментів маркетингу			
3.1	Розробка маркетингової політики компанії	1-2 квартал 2022р.	Комерційний директор
3.2	Розробка плану рекламних заходів	1 квартал 2022р.	Комерційний директор

Таким чином, можна запропонувати наступні заходи щодо вдосконалення якості надаваних послуг за допомогою вдосконалення знань і навичок персоналу підприємства:

- щомісячні тренінги та контроль перевірки знань. У даному рішенні передбачається навчання персоналу та перевірки знань не тільки законодавчої бази Узбекистану, а й тренінги з продажу послуг, тобто кожен співробітник повинен вміти донести інформацію про ту чи іншу послугу до споживача і в той же час зробити так, щоб він захотів купити ту чи іншу послугу у нашого підприємства;
- розробити систему мотивації споживачів. Одним з прикладів мотивації можна запропонувати "При купівлі системи Log Book (ELD) і Safety (ПЗ, бортове обладнання, монтаж і введення в експлуатацію) на парк більше 5 (п'яти)

автотранспортних засобів - навчання водіїв проводиться безкоштовно. Або для великих корпорацій, наприклад «All Cargo» з парком автотранспортних засобів понад 500 машин пропонується реалізація «пілотного проекту» «Установка системи Log Book (ELD) на 2 борти АТС».

- участь співробітників підприємства в розробці або висловленні своєї думки щодо поліпшення або створення нових послуг.

Крім усього перерахованого вдосконалювати якість надання послуг можна при розробці системи мотивацій персоналу. На даному підприємстві можна розглянути систему мотивації як матеріальну, так і не матеріальну, прикладом може послужити:

- система мотивації персоналу «Дошка пошани». Щомісяця або якийсь інший термін часу, оцінювати результати діяльності співробітників, виявляючи, таким чином, виставляючи його досягнення в приклад.

Мінуси цього мотиваційного підходу - задрість і можливе негативне ставлення персоналу до співробітника, який відзначився;

- система мотивації «Сходишки вгору». Вона має взаємозв'язок з попередньою, оскільки якщо співробітник протягом хорошого часу показує найкращу характеристику своєї діяльності, то керівництво може задуматися про підвищення посади співробітника. У даному випадку тут враховується і матеріальний характер мотивації, оскільки з підвищенням посади співробітника збільшується і його заробітна плата;

- система мотивації «Преміювання». В даному випадку має сенс встановити мінімальний ліміт кількості проданих пріоритетних послуг, якщо співробітник не перевищує даний ліміт протягом місяця, то він отримує оклад заробітної плати встановлений підприємством і зазначений у трудовому договорі, якщо ж ліміт кількості проданих пріоритетних послуг протягом місяця вище встановленої межі, то в цьому випадку має сенс преміювати працівника, спонукаючи його до досягнення таких результатів у процесі подальшої його діяльності.

На ряду з перерахованим вище варто взяти до уваги і вартість наданої послуги. Для багатьох споживачів є оціночним судженням те, що «Чим нижче

вартість, тим краща якість», згодом чого споживач звертається за наданням послуги до підприємства конкуренту, а це не вигідно жодному підприємству. Для вирішення даної проблеми на підприємстві необхідно виділити одного співробітника, в обов'язки якого буде входити вивчення конкурентного середовища підприємства, в тому числі і аналіз складу (повнота її надання, вишукуючи переваги для підприємства) і вартість аналогічних послуг у підприємств-конкурентів. Крім цього, в обов'язки такого співробітника також можна буде додати і пошук потенційних клієнтів. Під цим мається на увазі, пошук організацій, які беруть на роботу іноземних громадян. З даними організації буде доцільно укласти договір на надання послуг, надавши їм розроблену цінову політику виключно для цієї організації, і показати переваги від роботи з нашим підприємством.

На підставі вище сказаного можна зробити такі висновки, які несуть рекомендаційний характер для ТОВ «PROJECTS»:

- проводити тренінги та контроль перевірки знань для персоналу, з метою виявлення слабких сторін;
- розробити систему мотивації для персоналу, для збільшення обсягу продажу послуг;
- додати в штат посаду менеджера, який буде проводити аналіз конкурентного середовища підприємства і шукати додаткові шляхи для підвищення обсягу продажу послуг.

Мета рекламних заходів в першу чергу повинна відповідати стратегії підприємства в цілому, виходячи з цього необхідно визначити рекламну стратегію. ТОВ «PROJECTS» - функціонує на ринку послуг Узбекистану з січня 2019 року, з огляду на те, що підприємство нове керівництво ТОВ «PROJECTS» планує безперервно підвищувати рівень обсягу реалізації надаваних послуг, при цьому забезпечуючи високу якість обслуговування споживачів забезпечуючи необхідні для цього умови, створення сприятливого образу підприємства

На підставі представлених цілей, можна сформулювати мету рекламних заходів, як - підвищення впізнаваності ТОВ «PROJECTS» і збільшення реалізації послуг не менш ніж 20% на квартал. При цьому рекламна стратегія повинна бути досить

активною і агресивною, при максимально можливому використанні різних інструментів реклами.

Для просування ТОВ «PROJECTS» були підібрані такі інструменти реклами:

- банерна реклама на території м. Ташкент, в аеропортах Узбекистану, на залізничних вокзалах Узбекистану;
- просування сайту підприємства;
- реклама в соціальних мережах і месенджерах.

Перевагою банерної реклами буде:

- широке охоплення аудиторії. Оскільки інформаційні блоки (стенди, стовпи) розміщуються вздовж проїжджої частини, в районі парків, торгових центрів, що мають велику прохідність людей, то рекламу бачать багато хто;
- підвищення впізнаваності бренду. Яскравий дизайн відразу кидається в очі, фірмовий знак або логотип, або ж назва, присутні в контексті реклами, легко запам'ятовуються;
- швидкість виготовлення даного виду реклами. Маючи власний макет або створюючи новий, як правило, більшість рекламних агентств мають у штаті дизайнерів, які за максимально швидкі терміни створюють необхідний макет, а самі виробники в максимально швидкі терміни підготують рекламний полотно з необхідною інформацією і розмістять їх по місту;
- з економічної точки зору, перевагою також є невисока вартість виготовлення, за рахунок використання зображення не найвищої якості, тому що реклама передбачена для перегляду з великої відстані.

Перевагою просування сайту підприємства є:

- надання всієї необхідної інформації на сайті в розгорнутому вигляді;
- інформування споживачів іноземними мовами;
- цікавитися необхідною інформацією будуть потенційні клієнти;
- економія грошових коштів підприємства з витратами на рекламу, оскільки реклама в ЗМІ у сто крат перевищують витрати підприємства, пов'язані з просуванням сайту в Інтернеті.

Перевагою просування в соціальних мережах і месенджерах є:

- Головною перевагою маркетингу в месенджерах є пряма комунікація з клієнтом. Тобто: ваше повідомлення точно потрапить до користувача. У стрічці соціальних мереж ризиків залишитися непоміченими більше так як алгоритми не завжди показують передплатникам пости груп і акаунтів брендів. Розсилки в особисті повідомлення від бізнесу соціальні мережі, як правило, обмежують.
- Вартість: СМС розсилки, дзвінки клієнтам для консультації з продажу - платні, працювати з месенджерами - безкоштовно. Є й платні функції - реклама, дзвінки на мобільні номери, але для маркетингу достатньо і безкоштовних інструментів.
- Зручність: дзвінок в колл-центр для зв'язку з менеджером займає час на спілкування з роботом і очікування, постійна включеність. Не можна відволіктися, навіть якщо справа не найважливіша. З месенджером простіше: реагувати можна, коли зручно, не залишатися на лінії. У месенджерах спілкування починається швидко без прослуховування автовідповідача і натискання кнопок. Щоб почати діалогове вікно, месенджер відкривається і надсилається одне повідомлення з запитом. Листування зберігаються. Повідомлення точно потраплять до адресата, а не в спам, як трапляється при email-розсилці. Перехід маркетингу в месенджер - крок до клієнта, який спілкується з брендом у зручному форматі.
- Автоматизація: Розсилки, відповіді на питання, запит на пошук товарів і контенту - в месенджерах автоматизується все. Час менеджерів звільняється для інших завдань.
- Ефективність: Повідомлення точно доходять до користувача, а не губляться в стрічці. У соціальних мережах комунікація відбувається швидше фонові, в месенджерах - прицільно.
- Отримання контактів: У чатах на сайтах компаній користувачі не завжди готові залишати контакти, тому «захопити» клієнта складно. **Якщо замість**

бота на сайті залишити посилання на месенджер, то ви отримаєте контакти клієнта і зможете пропонувати свої продукти.

- Менше вимог: У сервісів email-розсилок суворі правила і обмеження: від «стоп-слів» до перевірки репутації адреси. Соціальні мережі регламентують рекламу, пости і листування в чатах. Так наприклад: у мережі Facebook не можна просто так написати користувачеві від групи, реклама блокується з навіть нешкідливих приводів. Месенджери - найбільш лояльні інструменти маркетингу.

Більше того, Месенджери захоплюють світ і б'ють рекорди по скачуванням додатків. Тільки за січень 2022 року за світовою статистикою WhatsApp завантажили 40 мільйонів разів, трохи менше Telegram - майже 36 мільйонів [82].

Реклама в месенджері передається в кілька разів швидше порівняно з іншими каналами взаємодії. У маркетинговій стратегії вона зайняла місце нарівні з контекстною рекламою та SEO-просуванням, адже вона з такою ж ефективністю приваблює цільовий трафік.

Використовуючи рекламу в месенджерах, підприємці можуть вирішити цілий ряд проблем:

1. Просувати товари і послуги;
2. Залучати нових клієнтів, підвищувати залученість користувачів та їх лояльність за допомогою персоналізації;
3. У разі збільшити клієнтську базу, трафік, конверсії та продажі;
4. Налагодити комунікації компанії з користувачами;
5. Посилити свою присутність на ринку, підвищити впізнаваність і конкурентоспроможність.

Крім зазначених вище заходів можна було використовувати такі методи як:

- контекстна реклама в інтернеті;
- реклама по радіо;
- реклама на телебаченні і багато іншого.

На даному етапі розкритті підприємства були підібрані більш ефективні заходи з просування його послуг.

3.2 Розробка стратегії розвитку підприємства

На основі аналізу діяльності компанії ТОВ «PROJECTS», проведеного в розділі 2 даної роботи складемо SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, які зведемо до зведеної таблиці, в якій визначимо можливі стратегії організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ «PROJECTS»

1	2	3
	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання доходів населення 2. Зростання ринку консультаційних послуг 3. Впровадження нових технологій 4. Підвищення рівня сервісу і якості 5. Розширення асортименту послуг 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції на ринку 2. Введення Локдауна в наслідок пандемії або епідемії 3. Недовіра до консультаційних послуг 4. Підвищення вимог клієнтів 5. Перспективи насичення ринку 6. Уповільнення темпів зростання ринку 7. Зростання продажів конкурентів 8. Зростання цін 9. Низькі бар'єри виходу на ринок нових конкурентів 10. Розвиток самостійного пошуку клієнтами компаній
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне місце розташування офісу. 2. Спеціалізація на транспортних перевезеннях; 3. Широкий спектр пропонуванних послуг; 4. Кваліфікований персонал 	<p>Розширення асортименту пропонуванних послуг. Рекламна кампанія, підвищення числа повторних звернень до компанії. Постійне підтвердження якості надаваних послуг та якості обслуговування. Формування партнерських програм з</p>	<p>Формування лояльності клієнтів. Формування обізнаності про фірму шляхом проведення рекламної кампанії. Використання переваг розміщення практично в центрі міста. Навчання персоналу. Збільшення бази ліквідних пропозицій</p>

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
5. Індивідуальний підхід до клієнтів 6. Висока якість послуг, що надаються; 7. Виділення коштів на проведення рекламної кампанії	компаніями	
Слабкі сторони: 1. Немає філіалів в інших містах 2. Низька обізнаність потенційних клієнтів 3. Відсутність постійної групи клієнтів 4. Відсутність нових інвесторів	Розширення асортименту. Ефективне просування фірми та її послуг за допомогою проведення рекламної кампанії. Відкриття в перспективі офісів в ін. містах і сусідніх областях	Диверсифікація діяльності, формування лояльності клієнтів, які не підуть до конкурентів. Навчання персоналу. Підвищення якості обслуговування. Крайній варіант - продаж бізнесу

На основі SWOT-аналіз ТОВ «PROJECTS» наведеного в табл. 3.2 визначимо стратегію розвитку компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегія розвитку ТОВ «PROJECTS» на основі SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні	Розширення асортименту пропонованих послуг. Постійне підтвердження якості надаваних послуг та якості обслуговування. Формування партнерських програм з компаніями	Формування лояльності клієнтів. Використання переваг розміщення практично в центрі міста. Навчання персоналу. Збільшення бази ліквідних пропозицій
Слабкі сторони	Рекламна кампанія, підвищення числа повторних звернень до компанії. Розширення асортименту. Ефективне просування фірми та її послуг за допомогою проведення рекламної кампанії. Відкриття в перспективі офісів в ін. містах і сусідніх регіонах.	Формування обізнаності про фірму шляхом проведення рекламної кампанії. Диверсифікація діяльності, формування лояльності клієнтів, які не підуть до конкурентів. Навчання персоналу. Підвищення якості обслуговування. Крайній варіант - продаж бізнесу

Як видно з представленої таблиці можна сказати, що для досягнення

найкращих результатів у своїй діяльності ТОВ «PROJECTS» доцільно орієнтуватися на наступні стратегії розвитку:

- зниження витрат і розширення асортименту пропонованих послуг;
- ефективне просування компанії та її послуг за допомогою проведення рекламної кампанії;
- відкриття в перспективі офісів в інших містах і сусідніх областях.

В рамках аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно зробити аналіз сильних і слабких сторін на основі складання профілю полярності. В основі даного методу лежить визначення показників, за якими фірма випереджає або відстає від конкурентів, тобто її сильних і слабких сторін. У якості критерію використовується зіставлення параметрів випередження або відставання.

На підставі проведеного аналізу визначаємо, що ТОВ «PROJECTS» має сильні конкурентні позиції, але не організований захист від конкурентів. Як було зазначено вище, слабкою ланкою підприємства є впізнаваність. Цей фактор виник з огляду на те, що підприємство не має певного іміджу і бренду. Одним з найбільш дієвих способів створення іміджу є рекламні заходи, розробка і позиціонування бренду. Більш того, слід звернути особливу увагу на те, що ТОВ «PROJECTS» практично не використовує методи створення іміджу і впізнаваності бренду, не виробляє конкурентних стратегій з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Далі проведемо аналіз впливу макро факторів на розвиток ТОВ «PROJECTS».

У всьому різноманітті факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можна помітити їх поділ на дві групи: ті, які піддаються управлінню з боку керівництва фірми, і ті, які такому управлінню не піддаються. Цей поділ важливий з точки зору прогнозування, кон'юнктурних досліджень, стратегічного та іншого планування, висування цілей. PEST-аналіз представлений в табл. 3.4.

PEST-аналіз

Політичні чинники	Економічні фактори
Поточне законодавство на ринку Майбутні зміни в законодавстві Європейське/міжнародне законодавство Регулюючі органи та норми Торговельна політика Інший вплив держави в галузі	Економічна ситуація і тенденції Динаміка ставки рефінансування Рівень інфляції Інвестиційний клімат у галузі Загальні проблеми оподаткування
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
Демографія Зміни законодавства, що зачіпають соціальні фактори Структура доходів і витрат	Розвиток конкурентних технологій Фінансування досліджень Пов'язані/залежні технології Заміщувальні технології/рішення

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, необхідних для формування та підтримки потенціалу консультаційної компанії. Взаємодія консультаційної компанії із зовнішнім середовищем представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Елементи зовнішнього середовища компанії ТОВ «PROJECTS»

Форма EFAS («Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів») використовується західними фахівцями для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

EFAS-аналіз ТОВ «PROJECTS»

Зовнішні стратегічні можливості	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
А	1	2	3
Можливості:			
1. Подальше розширення виробництва	0,08	4	0,32
2. Зростання ринку консультаційних послуг	0,08	3	0,24
3. Зростання загальної продуктивності праці	0,05	2	0,1
3. Впровадження нових технологій	0,06	3	0,18
4. Підвищення рівня сервісу і якості	0,05	4	0,2

Продовження таблиці 3.5

A	1	2	3
5. Розширення асортименту послуг	0,05	3	0,15
Загрози:			
1. Зростання конкуренції на ринку	0,09	4	0,36
2. Введення Локдауна в наслідок пандемії або епідемії	0,06	4	0,24
3. Недовіра до консультаційних послуг	0,1	3	0,3
4. Підвищення вимог клієнтів	0,06	3	0,18
5. Перспективи насичення ринку	0,05	3	0,15
6. Уповільнення темпів зростання ринку	0,05	2	0,1
7. Зростання продажів конкурентів	0,07	3	0,21
8. Зростання цін	0,07	3	0,21
9. Низькі бар'єри виходу на ринок нових конкурентів	0,05	2	0,1
10. Розвиток самостійного пошуку клієнтами компаній	0,02	2	0,04
11. Погіршення податкового клімату	0,01	1	0,01
Разом:	1		3,09

Дана форма являє собою метод аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства. Сумарна зважена оцінка дорівнює 3,09, отже, реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища знаходиться на середньому рівні, що пов'язано з недостатньою увагою до такої важливої складової зовнішнього середовища, як вивчення попиту, динаміки потреб реальних і потенційних споживачів товарів підприємства, задоволеності діяльністю підприємства, якістю, вартістю, асортиментом послуг, а також стану і розвитку конкурентного середовища

На основі проведеного вище аналізу впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища визначимо основні напрямки і цілі стратегії для компанії ТОВ «PROJECTS».

В якості основної стратегії компанії необхідно вибрати - маркетингову стратегію.

Маркетингова стратегія розробляється на основі аналізу ринку і спрямована

на створення конкурентних переваг, максимального використання потенціалу підприємства і можливостей зовнішнього середовища. Складовою частиною маркетингової стратегії є конкурентна (ринкова) стратегія ТОВ «PROJECTS».

Ситуація на ринку і в конкурентному середовищі обумовлюють наступні складові маркетингової стратегії.

1. Продукція:

- Забезпечення високої якості продукції (послуги);
- Постійний моніторинг попиту на продукцію (послуги) і новинок на ринку, коригування виробничих планів;
- Бенчмаркінг.

2. Просування і збут:

- Управління асортиментом і бренд-менеджмент;
- Участь у галузевих виставках;
- Використання іміджевої та торговельної реклами з використанням різних видів засобів реклами;
- Розвиток каналів дистрибуції продукції.

3. Зниження витрат:

- Оптимізація розрахунків з постачальниками;
- Управління дебіторською заборгованістю;
- Закупівля нового технологічного обладнання, програмного забезпечення, оновлень ПЗ;

Маркетингова стратегія ТОВ «PROJECTS» ґрунтується на наступних завданнях:

- просування послуг на ринку міста;
- розширення переліку додаткових послуг;
- розвиток корпоративного сайту;
- розширення клієнтської бази.

Стратегія скорочення витрат. Дана стратегія визначає стратегічні цілі компанії:

- Лідерство за витратами;
- Повне використання можливостей, що надаються ринком;
- Забезпечення сталого розвитку підприємства.

Виробнича стратегія полягає в побудові ефективної системи управління, забезпеченні конкурентоспроможності, забезпеченні якості продукції (послуги).

Метою стратегії є:

- зниження витрат;
- впровадження нових технологій;
- забезпечення оптимального поєднання ціна/якість/завантаження;
- підвищення рівня автоматизації та механізації робіт.

Стратегія управління персоналом спрямована на забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями за всіма напрямками діяльності та ефективне його використання для виконання виробничих завдань.

При реалізації стратегії та побудові системи управління персоналом необхідно керуватися наступними принципами:

- відповідність штатної структури вирішуваним виробничим завданням та вимогам конкурентоспроможності;
- відповідність чисельності співробітників обсягу виконуваних робіт;
- ефективність використання робочого часу;
- застосування гнучкої системи мотивації;
- формування корпоративної культури.

3.3 Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Виходячи з плану запропонованих заходів необхідно розрахувати їх ефективність.

Рішення та витрати на реалізацію заходів з підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «PROJECTS» представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію заходів з підвищення економічної ефективності
діяльності ТОВ «PROJECTS»

№ п/п	Перелік заходів	Рішення щодо реалізації заходів	Витрати, млн. сум
1	2	3	4
1	Підвищення якості консультаційних послуг.		
1.1	Проведення щомісячних тренінгів та контроль перевірки знань персоналу	Без додаткових вкладень. Коуч менеджеру та інструктору відділу навчання внести зміни до посадових інструкційних карток про проведення щомісячної перевірки знань. Розробити та затвердити у ген. Директора план навчання	без матеріальних вкладень
1.2	Розробка системи мотивації споживачів	«Пілотний проект», «Система знижок», «Система бонусів»	14051,8
1.3	Розробка системи мотивації персоналу	Преміювання працівників тих, хто виплатив понад літню норму наданих послуг до 25% від окладу	543,12
2	Зниження витрат.		
2.1	Розробка плану заходів щодо зниження витрат	Ввести в штат антикризового менеджера	48
2.2	Розробка антикризових заходів		
	Разом за п.1 і п.2		14642,92
3	Активне використання інструментів маркетингу		
3.1	Розробка маркетингової політики компанії	Розробка концепції рекламної кампанії	6,2
3.2	Розробка плану рекламних заходів	Розробка сценарію рекламного ролика для радіо	1,64
		Реклама на радіо «Узбегімтаронасі» (101 FM), 70% території Узбекистану: (за 1 хв. - 720000сум), 50 хв. На місяць, передоплата за 3 місяці	108

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
		Реклама на радіо «Хамкор» (102 FM), Авторадіо, non-stop музика, Ташкент і Ташкентська область: (за 1 хв. - 330000сум), 50 хв. На місяць, передоплата за 3 місяці	49,5
		Банерна реклама:	1364,4
		Дизайн оригінал-макета банера за їд	2,4
		Реклама на білбордах: 1 млн. за од. установка в 454 точках, передоплата за 3 місяці	1362
		Веб-сайт компанії	5,3
		Реклама в газеті «Оптовик» кв. м/смуга: 3600 сум - на місяць 300 одиниць, передоплата за рік	6,48
		реклама в соціальних мережах і месенджерах	без матеріальних вкладень
	Разом за п.3		1541,52
	Всього:		16184,44

Таблиця складена за даними, отриманими в процесі дослідження

З даних табл. 3.6 видно, що витрати на вдосконалення знань і навичок, а також системи мотивації споживача, мотивації персоналу, зниження витрат та вдосконалення діяльності маркетингу становлять 16184,44 млн.сум. Виплата премій у розмірі 25% від окладу, сума розрахована за даними фонду заробітної плати за 2021 рік.

У пп. 3.1 та 3.2 наведено аналіз витрат на рекламну діяльність.

Економічний ефект від впровадження заходів - це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткової реалізації послуг, викликаної пропонованими заходами, і витратами на ці заходи.

$$E = (P_B - Z_p) - V_{RP} \quad (3.1)$$

де E - економічний ефект від впровадження заходу, млн. сум;

P_B - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їх впливом, млн. сум;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, млн. сум;

V_{RP} - виручка від реалізації за останній період, млн. сум.

$$P_B = (V_{RP} + (V_{RP} * (P_{PB}/100))) \quad (3.2)$$

де P_B - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їх впливом, млн. сум;_y

V_{RP} - планований приріст виручки від реалізації внаслідок реалізації запропонованої програми, %.

Розрахуємо планований показник виручки після впровадження заходів: $P_B = (281036 + (281036 * (20/100))) = 337243,2$ млн. сум.

Розрахуємо ефект від запропонованих заходів:

$$E = (337243,2 - 16184,44) - 281036 = 40022,76 \text{ млн. сум.}$$

Ефект від витрат на заходи позитивний, оскільки сума витрат 16184,44 млн. сум збільшить виручку на 40022,76 млн. сум.

Ефективність витрат на формування системи поліпшення якості послуг може бути визначена за допомогою показника рентабельності пропонованих заходів:

$$P = \left(\frac{E}{Z_p} \right) * 100\% \quad (3.3)$$

де P - рентабельність пропонованих заходів, %;

$$P = (40022,76/16184,44) * 100\% = 247,3\%$$

Термін окупності буде розрахований за формулою:

$$Y = Z_p/E \quad (3.4)$$

Де Y - час окупності витрат за рахунок викликаного ними приросту виручки,

рік;

$$Y = 16184,44/40022,76 = 0,40 = 4 \text{ місяці.}$$

Отже, витрати на пропоновані заходи будуть окуплені протягом 4 місяців.

Діаграма економічної ефективності запропонованих заходів представлена на рис. 3.2

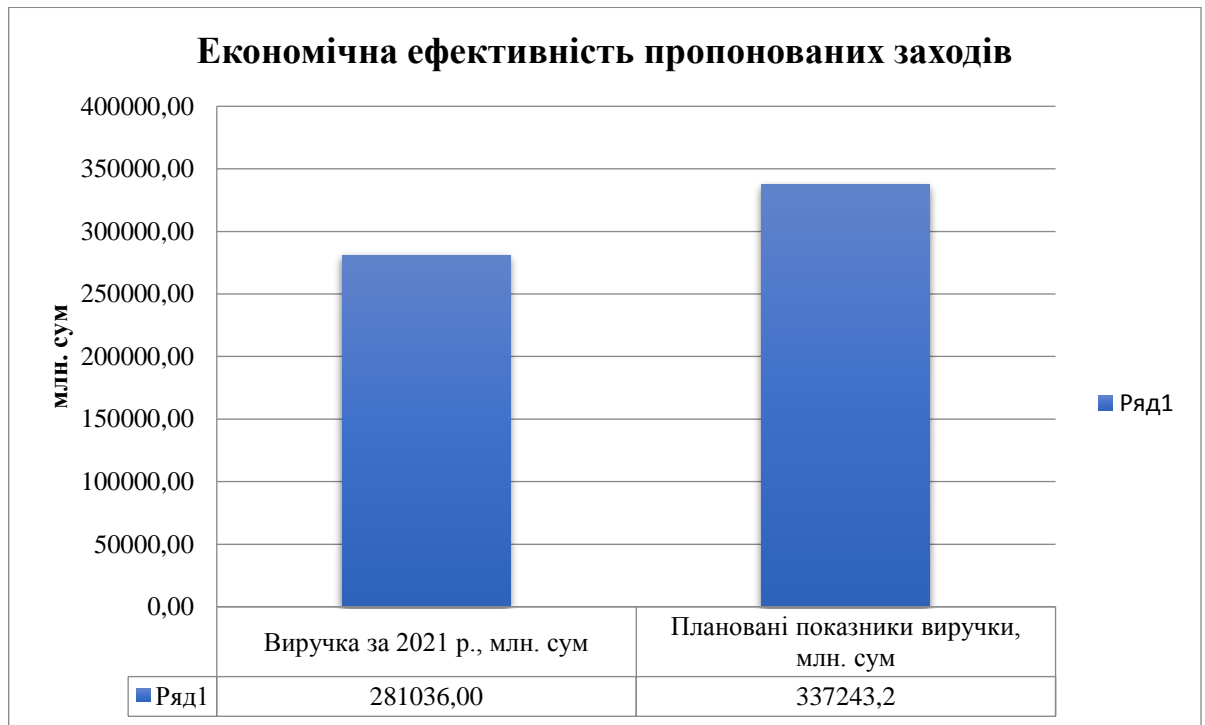


Рис. 3.2 діаграма ефективності запропонованих заходів

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновок:

- економічний ефект є позитивним, тобто пропоновані заходи можуть принести відчутний результат;
- термін окупності складається 4 місяці, тобто витрати виявилися не дуже великими, вони особливо не вплинуть на виручку підприємства.

Також на підставі проведеного аналізу можна також зробити висновок про соціальну ефективність:

- підвищення рівня впізнаваності;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- підвищення зацікавленості співробітника в результатах своєї праці.

ВИСНОВКИ

Головною метою абсолютно будь-якого комерційного підприємства є виробництво певної продукції, в тому числі виконання робіт і надання послуг, певного обсягу і певного рівня якості, у встановлені терміни. Обсяг діяльності підприємства формується на основі аналізу ринків збуту з метою визначення потреби споживачів у виробленій продукції.

Для організації виробничо-господарської діяльності потрібно врахувати рівень її ефективності та визначити можливості її максимізації. У зв'язку з цим якість роботи підприємства слід оцінювати в першу чергу з точки зору економічної ефективності виробленої продукції (виконання робіт, надання послуг).

У першому розділі цієї роботи розглянуто теоретичні аспекти оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства.

Вивчені теоретична сутність економічної ефективності, її класифікація, фактори, що впливають на ефективність і система показників оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства.

У другому розділі проведено дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «PROJECTS».

Представлена загальна характеристика підприємства ТОВ «PROJECTS», проведено аналіз виробничо-фінансової діяльності, а також проведено аналіз світового досвіду підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналізуючи підсумки фінансово-господарської діяльності компанії ТОВ «PROJECTS» за 2019 - 2021 роки, слід зазначити, що загалом підприємством досягнуто певних позитивних результатів роботи.

За показниками роботи підприємства ТОВ «PROJECTS» видно, що товарообіг у 2021 році склав 281036,0 млн. сум, що порівняно з минулим роком більше на 55717,0 млн. сум, тобто збільшення становить 24,73%. Якщо провести аналіз у порівнянні до 2019 року, видно, що товарообіг перевищив показники 2020 року на 18417,0 млн. сум, тобто збільшення становить 8,9%.

Показники продуктивності праці в 2020 році по відношенню до 2019 року збільшилися на 193,839 млн. сум/чол., тобто на 4,87%, а в 2021 році на 360,265 млн. сум/чол. темп зростання - 8,63% і склав 4532,839 млн. сум/чол.

Компанія ТОВ «PROJECTS» за три аналізовані роки мала наступну динаміку за основними показниками праці:

– Основні фонди в 2021 році склали 117972,0 млн. сум, що вище, ніж у 2020 році на 8923,0 млн. сум. У 2020 році склали 109049,0 млн. сум, що вище, ніж у 2019 році на 8827,0 млн. сум

– Фондовіддача: у порівнянні з 2020 роком показник фондовіддачі в 2021 році збільшився на 0,32 сум/1 сум ОФ і склала 2,38 сум/1 сум ОФ, що у відносному вираженні на 15,29%.

– Фондовозброєність праці одного працівника зменшилася з 2019,43 млн. сум/чол. до 1902,77 млн.сум/чол.

Аналіз динаміки і структури прибутку ТОВ «PROJECTS» показав, що величина чистого прибутку зменшилася в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 13 116 млн. сум або 60,4%.

Частка чистого прибутку в 2019 році 0,61%, в 2020 році 9,6%, в 2021 році 3,05%. Можна зробити висновок, що на підприємство виникли проблеми.

У 2020 р. сума виручки склала, збільшилася на 18417 млн. сум або на 8,9% і склала 225319 млн. сум; у 2021 р. виручка також збільшилася на 55717 млн. сум або 24,7% і склала 281036 млн. сум.

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «PROJECTS» закінчує рік позитивними результатами, але суми прибутку стає значно менше, порівняно з попередніми роками.

Для аналізу фінансового стану підприємства провели оцінку структури активів і пасивів підприємства.

Аналіз динаміки майна ТОВ «PROJECTS» показував, що на кінець 2021 року, порівняно з попереднім роком, майно підприємства збільшилося на 7 347 млн. сум

Інші позаоборотні активи з 2019 - 2021 рр. не змінилися і склали 18 млн. сум.

Збільшення частки позаобігових коштів підприємства відбулося в основному

за рахунок збільшення основних засобів на 8923 млн. сум або 8,2%.

Серед негативно змін статей балансу за 2021р. можна виділити «Фінансові вкладення» (0,5%), що негативно вплинуло на підсумковий результат балансу.

Відбулося зниження частки розрахунків з дебіторами на 13458 млн. сум або на 55,1%, що позитивно впливає на дебіторську політику фірми.

Зменшення спостерігається в розрахунках з грошовими коштами - збиток грошових коштів 35,1%. У 2021р. становив 7 132млн. сум, тобто збиток склав 3855 млн. сум

Валюта балансу в 2021 році увічнилися в порівнянні з 2019 і 2020 рр. на 24869 млн. сум.

У складі пасивів бухгалтерського балансу в 2020р. і 2021 р. переважають капітал і резерви (89,02% і 89,7% відповідно).

Основне зростання припадало на II квартал, власний капітал в 2021 році збільшився на 8 588 млн. сум або 3,4%. У складі власного капіталу приріст відбувся за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку 8158 млн. сум або на 4,3%. Значне зниження відбулося за статтями «Короткострокові зобов'язання», дана стаття збільшилася на 2092 млн. сум або 9,7%.

Кредиторська заборгованість зменшилася на 353 млн. сум або 4,6%.

Позиковий капітал зменшився: довгострокові зобов'язання - на 3 333 млн. сум або на 37,1%.

Аналіз відносних показників (коефіцієнтів), що характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «PROJECTS» за 2019-2021рр. показав позитивний результат.

Аналіз показників рентабельності показує, що в 2021 році в порівнянні з 2020 роком показники рентабельності погіршилися.

Порівняно з 2020 роком у 2021 році спостерігається значне погіршення таких показників, як економічна рентабельність і чиста рентабельність.

Динаміка показників рентабельності свідчить про зниження прибутковості різних сфер діяльності ТОВ «PROJECTS».

Аналіз абсолютних показників ліквідності балансу ТОВ «PROJECTS»

показує:

- Незадовільне співвідношення найбільш ліквідних активів і найбільш термінових активів за 2021р.;

- Задовільне співвідношення швидко реалізованих активів і короткострокових пасивів;

- Задовільне співвідношення повільно реалізованих активів і довгострокових пасивів;

- Задовільне співвідношення важко реалізованих активів і постійних пасивів.

Можна зробити висновок, що баланс підприємства ТОВ «PROJECTS» є ліквідним.

Аналіз фінансових коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «PROJECTS» у 2021 році відповідає рекомендованим значенням.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2021 році склав 0,3, що відповідає рекомендованому значенню, проте в порівнянні з 2020 роком впав на 0,2.

Коефіцієнт критичної оцінки в 2019 - 2020 рр. вище норми, в 2021 році склав 0,8.

Коефіцієнти поточної ліквідності та коефіцієнти ліквідності при мобілізації коштів з 2019 - 2021 рр. перевищують норму в 3 рази.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом трьох років становить 0,9.

За підсумками проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

При аналізі структури активу та пасиву було виявлено збільшення в основному за всіма статтями, крім грошових коштів та кредиторської заборгованості. Збільшення кредиторської заборгованості негативно характеризує стан досліджуваного підприємства.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості показують позитивну стабільну динаміку коефіцієнтів, коефіцієнти відповідають нормативним значенням.

Аналіз світового досвіду підвищення ефективності діяльності підприємства показав, що згідно з даними Світового банку, в даний час частка сектора у валовому

внутрішньому продукті розвинених країн становить 74%, в загальній чисельності зайнятих - 70-75% і в загальній кількості підприємств - 90-95%. Рівень розвитку сфери послуг став визначальним фактором забезпечення високої якості життя населення і прискорення темпів економічного зростання. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Важливо відзначити, що економічні реформи в Узбекистані сприяли появі та розвитку ділових послуг, у тому числі аудиторських, консалтингових, бухгалтерських. Дані види послуг є лідерами за темпами зростання, сфера послуг займає 20% світового споживання. У країнах з розвинутою економікою соціально-культурні, побутові, фінансові, страхові, бухгалтерські, аудиторські послуги, а також послуги транспорту та зв'язку становлять 70-80% у ВВП. Частка зайнятих при цьому - 42,7%, вона досягає дві третини капіталовкладень світового ринку.

У третьому розділі цієї роботи були запропоновані шляхи підвищення економічної ефективності господарської діяльності ТОВ «PROJECTS».

У роботі проведено дослідження перспективних напрямків підвищення економічної ефективності «PROJECTS».

В якості основних перспективних напрямків підвищення економічної ефективності підприємства запропоновані:

1. Підвищення якості консультаційних послуг.
2. Зниження витрат.
3. Вдосконалення консультаційних послуг і технологій та їх надання.
4. Активне використання інструментів маркетингу для формування у потенційних споживачів усвідомленої потреби в консультаційних послугах.

У роботі запропоновано план заходів щодо підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «PROJECTS» на 2022 - 2023рр.

У рамках цих заходів було запропоновано наступні заходи щодо вдосконалення якості надаваних послуг за допомогою вдосконалення знань і навичок персоналу підприємства:

- щомісячні тренінги та контроль перевірки знань;

- розробити систему мотивації споживачів;
- участь співробітників підприємства в розробці або висловленні своєї думки щодо поліпшення або створення нових послуг.

Крім усього перерахованого вдосконаливати якість надання послуг можна при розробці системи мотивацій персоналу:

- система мотивації персоналу «Дошка пошани»;
- система мотивації «Сходишки вгору»;
- система мотивації «Преміювання».

У рамках розробки стратегії розвитку підприємства були проведені SWOT-аналіз ТОВ «PROJECTS».

На основі SWOT-аналіз наведеного була визначена стратегія розвитку компанії:

- зниження витрат і розширення асортименту пропонованих послуг;
- ефективне просування компанії та її послуг за допомогою проведення рекламної кампанії;
- відкриття в перспективі офісів в інших містах і сусідніх областях.

Проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства на основі складання профілю полярності.

Проведено PEST-аналіз і EFAS-аналіз впливу макро факторів на розвиток ТОВ «PROJECTS».

На основі проведеного аналізу в якості основної стратегії компанії необхідно вибрати:

- маркетингову стратегію.

Стратегія скорочення витрат.

Виробнича стратегія

Стратегія керування персоналом

Виходячи з плану запропонованих заходів був проведений розрахунок їх ефективності.

Для цього був проведений розрахунок витрат на реалізацію заходів з

підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «PROJECTS» 16184,44 млн.сум. Виплата премій у розмірі 25% від окладу, сума розрахована за даними фонду заробітної плати за 2021 рік.

Ефект від витрат на заходи позитивний, оскільки сума витрат 16184,44 млн.сум збільшить виручку на 40022,76 млн. сум.

Рентабельність пропонованих заходів складе 247,3%

Час окупності витрат за рахунок викликаного ними приросту виручки становить 4 місяці.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновок:

- економічний ефект є позитивним, тобто пропоновані заходи можуть принести відчутний результат;
- термін окупності складається 4 місяці, тобто витрати виявилися не дуже великі, і вони особливо не вплинуть на виручку підприємства.

Також на підставі проведеного аналізу можна також зробити висновок про соціальну ефективність:

- підвищення рівня впізнаваності;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- підвищення зацікавленості співробітника в результатах своєї праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові джерела

1. Конституція Республіки Узбекистан. - Т.: Кірзбекістон, 2003.
2. Трудовий кодекс Республіки Узбекистан - Затверджений Законом РУз від 21.12.1995 р. Введений в дію з 01.04.1996 р.: - Т.: «Відомості Олій Мажліса Республіки Узбекистан»
3. Податковий кодекс Республіки Узбекистан (у новій редакції відповідно до Закону Республіки Узбекистан від 30 грудня 2019 року № ZRU-599 «Про внесення змін та доповнень до Податкового кодексу РУз»).

Підручники, монографії, брошури

4. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навч. посіб. / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
5. Анализ деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studbooks.net/1462727/menedzhment/analiz_deyatelnosti_predpriyatiya
6. Бабенко А. Г. Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом [Електронний ресурс] / А.Г. Бабенко, К.В. Бондаревська. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/039.pdf>
7. Бабуров Р.В. Продуктивність праці у регулюванні соціально- трудових процесів при переході на ринкову економіку: канд.екон.наук, спеціальність 08.00.05 - економіка та управління народним господарством/Р.В. Бабуров. - М., 2012.
8. Байделл Т. Як поліпшити управління організацією. - М.: Інфра-М, 2012.
9. Бакаєв О.С. Річна бухгалтерська звітність організації: підходи коментарі до складання. - М.: Бухгалтерський облік, 2015.
10. Бакаєв М.І., Шеремет А.Д. Теорія аналізу господарської діяльності М.: Фінанси та статистика, 2017, 536 с.

11. Бреддік У. Менеджмент в організації. -М.: INFRA-M,2014. - 344 с.
12. Бурцева К.Ю. Сучасні інструменти управління підприємством, персоналом та продуктивністю праці/К.Ю. Бурцева//Вектор науки ТДУ - 2012 - № 4 -с. 223 - 228
13. Вайсбурд В.А. Економіка праці: навчальний. посібник/В.А. Вайсбурд. - 2-е вид., - М.: Омега-Л, 2012. - С. 96.
14. Вайсбурд В.А.Економіка праці/В.А Вайсбурд.- М.:Омега-Л, 2012.- 376 с.
15. Веснін В.Р. Менеджмент: Підручник. - М.: ТК Велбі, Ізд-во Проспект, 2011.
16. Веснін В.Р. Основи менеджменту. - М., 2011. - 306 с.
17. Віханський О.С, Наумов А.І. Менеджмент: Підручник. М.: Вища школа 2016.- 224с.
18. Волков О.І., Скляренко В.К. Економіка підприємства: Курс лекцій. - М.: ІНФРА-М, 2012.
19. Гаврилов Р.В.Провиробництво праці: показники планування та методи вимірювання/Р.В.Гаврилов.- М.:Економіка, 2015.- 120 с.
20. Гаршина О.П. Формування механізму підвищення продуктивності праці на основі техніко-економічних факторів/О.П.Гаршина, Мініна//Вісник Самар.гос.техн.ун-та.- 2013.- № 1 (7) .- С.44-51.
21. Генкін Б.М.Економіка та соціологія праці/Б.М.Генкін - М.: Нор- ма, 2013.- 448 с.
22. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О.Гетьман, В. М.Шаповал; М-во освіти і науки України. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 488 с.
23. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
24. Гончаров В.В. У пошуках досконалості управління, Москва, «МНІПУ» 2013.
25. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства. 2-ге видання. //ЦУЛ, 2019. – 304 с.
26. Гудушаурі Г.В.Управління сучасним підприємством. - М., «ЕКМОС» 2011.

27. Дашков, Л. П. Комерція і технологія торгівлі: навч. для студентів ВНЗ/Л. П. Дашков, В. К. Памбухчіянц .- 9-е вид., Перероб. і доп. - М.: Дашков і К, 2012. - С.696
28. Дашков, Л. П. Організація, технологія і проектування торгових підприємств: підручник для ВНЗ/Л. П. Дашков, В. К. Памбухчіянц .- 8-е вид., Переоб. і доп. - Москва: Дашков і К, 2013. - С.507
29. Денисон, Э. Исследование различий в темпах экономического роста / Э. Денисон. - М.: Экономика, 1981. - 215 с.
30. Денисон, Э. Тенденции американского экономического роста / Э. Денисон. - М.: Экономика, 1985. - 286 с.
31. Долан, Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э.Дж. Долан, Д.Е. Линдсей. - СПб.: Печатный двор, 1992. - 496 с.
32. Донцова Л. В., Нікіфорова Н.О. Аналіз фінансової звітності: Навчальний посібник - М: Вид-во «Дело и Сервис», 2008, 144 с.
33. Драчова, Є.Л. Менеджмент: підручник/Є. Л. Драчова, Л. І. Юліков. - 9-е вид., стер. - М.: Академія, 2009. - S.288
34. Друкер, П. Ф. Практика менеджменту = The Practice of Management: посібник: пров. з англ ./П. Ф. Друкер. - М.: Вільямс, 2013. - С.398
35. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах [Електронний ресурс] / Т. О. Єгоркіна. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf
36. Ємельянова, Є.М. Підвищення продуктивності праці на підприємстві роздрібної торгівлі із застосуванням ефективної організації праці/Є. М. Ємельянова. - Текст: безпосередній//Молодий вчений. — 2014. — № 8 (67). С. 467-471. — URL: <https://moluch.ru/archive/67/11394>
37. Ємельянова, Є.М. Підвищення продуктивності праці на підприємстві роздрібної торгівлі із застосуванням ефективної організації праці/Є. М. Ємельянова. - Текст: безпосередній//Молодий вчений. — 2014. — № 8 (67). С. 467-471. — URL: <https://moluch.ru/archive/67/11394/>
38. Злоказов Ю.І.Управління продуктивністю праці. Нормативний

- підхід/Ю.І.Злоказов.- М.:Фінанси та статистика, 2013.- 160 с.
39. Іванов, Г.Г. Економіка торговельного підприємства: навчання для вишів/Г. Г. Іванов. - М.: Академія, 2013. - S.319
40. Как добиться повышения эффективности деятельности предприятия? URL: <https://legkopolezno.ru/rabota/effektivnost/povyshenie-effektivnosti-deyatelnostipredpriyatiya/>.
41. Кібанова О.Я. Управління персоналом: енциклопедичний словник/під редакцією А.Я. Кібанова. - М.: ИНФА-М, 2015. - С. 284.
42. Кисельова, Є.М. Організація комерційної діяльності за галузями та сферами застосування: посібник для студентів ВНЗ/Є. М. Кисельова, О. Г. Буданова. - М.: Вузівський підручник, 2013. - С.192
43. Климкович Н.И. Оценка эффективности функционирования организации [Электронный ресурс] / Н.И. Климкович. – Режим доступа: <http://www.simst.bsu.by/main/departments/realestate/staff/klimkovich/publications/2.Pdf>
44. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 697 с.
45. Коллинз Дж. От хорошего к великому: пер с англ./ –М.:МИФ, 2022 -416 с.
46. Коротков Е.М. Концепція менеджменту: - М.: Інжиніринго-Колсантингова компанія «Дека», 2013.
47. Коршунов, В.В. Економіка організації (підприємства): навчання для бакалаврів/В. В. Коршунов. - М.: Юрайт, 2017. - С.392
48. Крутик О.Б., Хайкін М.М. Основи фінансової діяльності підприємства: Посібник. - СПб.: Бізнес-преса, 2008, 432 с.
49. Лісовий А. В. Мікроекономіка : навч. посіб. / А. В. Лісовий – К. : ЦУЛ, 2011. – 192 с.
50. Лупей Н.А. Фінанси торговельних організацій: посібник для студентів ВНЗ, які навчаються за спеціальністю «Комерція (торгова справа)» та «Маркетинг»/Н.А. Лупей. - Москва: ЮНІТІ, 2010. - С.236
51. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый

- директор. - 2010. - № 6. - С.78-83.
52. Макконнелл, Кемпбелл Р., Брю Стенлі Л. Економікс: Принципи, проблеми і політика: Пер. з 13-го англ. вид.- М.: ІНФРА - М, 2005, 974 с.
53. Максименко, Г.Б. Менеджмент: посібник для вишів/Г.Б. Максименка. - 2-є вид. - Москва: Дашков і К, 2012. - С.364
54. Мармурова О.В.Фактори та критерії підвищення якості робочої сили в процесі внутрішньофірменого навчання персоналу/О.В. Мармурова, П.А.Касатєєв//Известия вищих навчальних закладів. Поволзький регіон. Громадські науки. - 2013.- № 4.- С.247-253.
55. Мескон, М. Основи менеджменту: пер. з англ. / М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоурі. М.: Дело, 2005. - 704 с.
56. Мілль, Дж.С. Основи політичної економії / Дж.С. Мілль. -М.: Вид-во Прогрес, 1980. - Т. 1. - 495 с.
57. Морозов О. О. Основные пути повышения экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рынка / О. О. Морозов // "Экономика и социум" №12(43). – 2017. – URL: https://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_43/Morozov%20O.O.%20Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay.pdf.
58. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №6. – С. 180 – 191.
59. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабиніна Л.С. Економіка праці: підручник. У 2 т. - М.: Альфа-Прес, 2013. – Т. 2. - С. 404.
60. Оцінка ефективності господарської діяльності та стану балансу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.e-reading.club/chapter.php/99984/96/Dushen%27kina_-_Ekonomika_predpriyatiya__konspekt_lekciii.html
61. Панфілова Н.Ю. Як управляти продуктивністю праці в умовах кризи/Н.Ю. Панфілова//Управління виробництвом - 2011 - № 3 - с. 120 -123.
62. Подовалова Р.Я. Нові тенденції в управлінні продуктивністю праці/Р.Я.Подовалова//Известия Академии труда и занятости.-2011 № 1- 2.- С.150-158.

63. Пол Хейне, Пітер Боуттке, Девід Причитко. Економічний спосіб мислення: Вільяме. 2008, 544 с.
64. Попов, С.Г. Соціальний менеджмент: посібник/С.Г. Попов. - М.: Вісь-89, 2013. - С.160
65. Порядин В. С. Анализ существующих методов оценки экономической эффективности деятельности предприятий [Електронний ресурс] / В. С. Порядин // С. 16-24. URL:file:///C:/Users/HP/Desktop/analiz-suschestvuyuschih-metodov-otsenkiekonomicheskoy-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiy.pdf
66. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства / Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. С. 28–30.
67. Саїдова Г.К. Узбекистан входить до ТОП-5 країн світу, що демонструють високі темпи економічного зростання [Електронний ресурс] / Г.К. Саїдова. - Режим доступу: http://economics.uzreport.uz/news_r_104348.html
68. Санович М.А. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії [Електронний ресурс] / М.А. Санович // Nauka-rastudent.ru. - 2015. - № 13 (013-2015). - Режим доступу: <http://naukarastudent.ru/13/2336/>
69. Сінк Д.С. Управління продуктивністю: планування, вимірювання і оцінка, контроль і підвищення. - М.: Прогрес, 2016. - С. 68.
70. Сучасні напрями підвищення ефективності функціонування організації [Електронний ресурс] // Simple Economic. - Режим доступу: <http://www.simpleeconomic.ru/silems-354-1.html>
71. Тебекін, А.В. Менеджмент організації: навчання для екон. вишів/А. В. Тебекін, Б. С. Касаєв. - 3-є вид., Перерост. і доп. - М.: КноРус, 2012. - S.408
72. Терьохін, К. І. Книга комерційного директора: способи збільшення обсягу продажів/К. І. Терьохін. - СПб.: Пітер, 2011. - S.224
73. Толочин, В.В. Особистий фактор у системі суспільного виробництва: дисс. канд. екон. наук, спеціальність 08.00.01 --економічна теорія / Володимир

- Володимирович Толочин. - Київ, 2004. Фрідріх А. Хайек. Приватні гроші: Інститут Національної Моделі Економіки, 240 с.
74. Управління персоналом : енциклопедичний словник / за редакцією А.Я. Кібанова. - М.: ИНФА-М, 2015. - С. 284.
75. Фролова Т.А. Економіка підприємства: конспект лекцій. Таганрог: ТРТУ, 2013. - С.32-34
76. Шашкока М. В. Оценка эффективности корпоративного управления оператора сотовой связи на основе системы сбалансированных показателей / М. В. Шашкока // Корпоративный менеджмент. – 2016. – №3. – С. 127–131.
77. Шибіна М.А. Оцінка ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М.А. Шибіна, Н.І. Морозко // Науковедение. - 2015. - №2, Т. 7. - Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/118EVN215.pdf>
78. Шмойлова Р.А. Теорія статистики: підручник/Р.А. Шмойлова. - М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2014. – 250 с.
79. Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі / Яковенко Т. І. – Полтава, 2016. – 247 с.
- Інтернет-ресурси:
80. <https://stat.uz/ru/ofitsialnaya-statistika/prices-and-indexes>
81. <http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2017/11/Cheglov.pdf>
82. Інтернет ресурс: <https://www.statista.com/statistics/1263360/most-popular-messenger-apps-worldwide-by-monthly-downloads/>