

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: Розробка заходів щодо підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ /Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /Зубко К.Ю./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ /Величко А.М./  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ Пз-81к  
шифр*

**Суми 2022**

## ЗМІСТ

|  | С. |
|--|----|
| РЕФЕРАТ.....   | 4  |
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....               | 6  |
| 1.1 Сутність та показники оцінки ефективності діяльності підприємства .....                    | 6  |
| 1.2 Шляхи та методи підвищення ефективності діяльності підприємства.....                       | 10 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "DISLA ".....                          | 11 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....                                 | 11 |
| 2.2 Оцінка показників ефективності діяльності ТОВ ««DISLA».....                                | 13 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «DISLA»..... | 20 |
| 3.1 Пропозиції щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства .....          | 20 |
| 3.2 Методи підвищення ефективності підприємства .....  | 26 |
| ВИСНОВКИ.....  | 29 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 33 |

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 25 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 35 с., у тому числі 5 таблиць, 1 рисунок.

*Мета роботи.* Метою роботи є розробка заходів щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади підвищення економічної ефективності підприємства;
- провести аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ "DISLA";
- розробити комплекс заходів по підвищенню економічної ефективності діяльності ТОВ «DISLA».

*Предметом дослідження* є ефективність функціонування організації як результат та кінцева мета підприємницької діяльності.

*Об'єктом дослідження* є ТОВ «DISLA».

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи і прийоми, такі як наукова абстракція, угруповання, класифікація, порівняння, індукція, дедукція, аналіз, синтез та інші.

У першому розділі розглянуто ефективність як характеристика успішної діяльності промислового підприємства..

У другому розділі проведено аналіз ефективності діяльності підприємства ТОВ «DISLA».

У третьому розділі запропоновані заходи, спрямовані на підвищення діяльності підприємства, в тому числі ТОВ «DISLA».

*Ключові слова:* економічна ефективність, організаційно-економічний механізм, діяльність підприємства, система Кайдзен.

## ВСТУП

Актуальність теми бакалаврської роботи полягає в тому, що в умовах світової фінансової кризи з падінням попиту на промислову продукцію та скороченням обсягу продукції, постає питання ефективності діяльності будь-якого підприємства, як первинної ланки економіки. Від того, наскільки ефективно здійснюється діяльність компаній, залежить не тільки рівень розвитку держави, а й рівень добробуту населення. Тому оцінка економічної ефективності діяльності підприємства відіграє важливу роль при визначенні його економічного потенціалу, прихованих та явних можливостей організації.

Вивченню проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства було присвячено дослідження таких економістів, як Амоша О. І., Ковальов М.Н, Орлов О.А, Мец В. О, Мних Є. В. та ін[1-2].

Метою бакалаврської роботи є розробка заходів щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні засади підвищення економічної ефективності підприємства;
- провести аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ "DISLA";
- розробити комплекс заходів щодо підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ " DISLA ".

Об'єктом дослідження у роботі є ТОВ «DISLA».

Предметом дослідження є ефективність функціонування організації як результат та кінцева мета підприємницької діяльності.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять: наукові розробки, теоретичні та наукові положення, представлені у науковій літературі, праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

У першому розділі розглянуто ефективність як характеристика успішної діяльності промислового підприємства.

У другому розділі проведено аналіз ефективності діяльності підприємства ТОВ «DISLA».

У третьому розділі запропоновані заходи, спрямовані на підвищення діяльності підприємства, в тому числі ТОВ «DISLA».

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та показники оцінки ефективності діяльності підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки, для кожного господарюючого суб'єкта стає стратегічно важливим ефективне управління фінансовою діяльністю. Саме показники фінансового стану підприємства є ключовими об'єктами оцінювання ефективності [3, с.100]. Для нормальної діяльності, кожному підприємству необхідно мати достатню кількість коштів, а також забезпеченість матеріальними ресурсами та ефективне управління ними. Організаціям потрібне ефективне управління господарською діяльністю, щоб встановлювати та планувати свої стратегічні цілі та вимірювати свої результати [4, с.231].

Управління ефективністю - важлива сфера роботи, якою займаються топ менеджери компанії. Управління ефективністю допомагає топ менеджеру відстежувати та оцінювати прогалини у процесах та змін або рішення, які необхідно прийняти для коригувальних дій.

Ключові функції управління ефективністю відіграють важливу роль у підвищенні цінності організації. Так само, як ми використовуємо зворотний зв'язок для покращення нашої продуктивності в цілому, управління продуктивністю в бізнесі використовує зворотний зв'язок та аналіз для покращення бізнес-процесів [5, с.47].

Управління ефективністю працює як бізнес-цикл із п'ятьма етапами циклу:

**Виконання:** плани або стратегія, викладені на етапі планування, виконуються за допомогою відповідних рішень та наступних процесів.

**Моніторинг:** після того, як план введено в дію, його перебіг повинен відстежуватися. Це надзвичайно важливо для обмежених за часом цілей.

Аналіз: дані дій котрі відстежувались, мають бути проаналізовано, щоб оцінити причини того, чому дія відстежується чи ні. Якщо захід йде за планом, цей аналіз може допомогти у створенні найкращих практик на майбутнє. Якщо ні, аналіз може допомогти визначити причини ослаблення.

Прогнозування: Ця стадія допомагає у прогнозуванні результатів процесів. Якщо результат відповідає меті, прогнозування стає методом спростування чи підтвердження вибору, зробленого лінії дій і тактики, прийнятої задля досягнення мети.

Оцінка ефективності – це більше, ніж оцінка діяльності підприємства на кінець року. Йдеться про переведення цілей у результати. Управління ефективністю орієнтується як на окремих співробітників, так і на команду співробітників та організацію загалом [6, с.378].

Добре розроблена програма оцінки ефективності вирішує індивідуальні та організаційні питання ефективності, необхідні для правильного створення та підтримки здорового та ефективного середовища, орієнтованого на результати.

Внутрішнє бізнес-середовище складається з факторів усередині компанії, які впливають на успіх та підходи до операцій. На відміну від зовнішнього середовища компанія контролює ці фактори. Важливо визначити потенційні можливості та загрози за межами діяльності компанії. Проте управління сильними сторонами внутрішніх операцій є ключем до успіху у бізнесі [7, с. 270].

Організації, які успішно вимірюють свої результати, досягають чудових результатів. І навпаки, організаціям, які надмірно ускладнюють свої показники ефективності, важче дізнатися, як вони досягли своїх цілей.

Вимірювання та аналіз ефективності мають вирішальне значення для управління організацією та досягнення її стратегічних та оперативних цілей. Відповідні показники ефективності та їх зв'язок з цілями та діями мають бути визначені та проаналізовані.

Конкурентний ринок стає все динамічнішим, змушуючи компанії реагувати з однаковою швидкістю, вносячи необхідні зміни. Ця гонка за участь

у ринку вимагає від компаній ретельного моніторингу показників ефективності, щоб можна було оцінити, чи виконуються процеси та дії задовільно, щоб їх можна було перевершити як перевагу перед конкурентами, що суттєво впливає на прибутковість компаній [8, с.193].

Щоб виміряти продуктивність, організації зосереджені на створенні показників ефективності кожної області бізнесу, які розробляються і використовуються ізолювано.

Таким чином, вважається, що немає жодного узгодження між ключовими показниками ефективності (КРІ) і можливо, що вони навіть конфліктують [9, с.139].

Далі розглянемо показники, що характеризують ефективність фінансової та виробничої діяльності господарюючого суб'єкта:

Показники виробітку. Дані показники відносяться до процесу оцінки продуктивності праці, які показують обсяг випуску продукції на одного працівника підприємства щоквартально або помісячно

Показник трудомісткості. Цей показник відноситься до показників оцінки продуктивності праці і показує обсяг витрат на виробництво одиниці випуску продукції, тобто показник залежить від обсягу випуску продукції.

Показник фондоддачі показує ефективність використання виробничих потужностей на 1 грн вартості основних засобів.

Фондомісткість відноситься до бізнес-процесів або галузей, які вимагають великих обсягів інвестицій для виробництва товару або послуг, і, отже, має високий відсоток основних засобів. Компанії у фондомістких галузях часто характеризуються високим рівнем амортизації.

Інший спосіб виміряти фондомісткість компанії – порівняти капітальні витрати з трудовими витратами. Наприклад, якщо компанія витрачає 100 000 доларів США на капітальні витрати та 30 000 доларів США на робочу силу, це означає, що компанія, швидше за все, є фондомісткою [11].



Аналогічно, якщо компанія витрачає 300 000 доларів на робочу силу і лише 10 000 доларів на капітальні витрати, це означає, що компанія орієнтована на обслуговування.

Фондоозбросеність. Вона відноситься до показників застосування основних фондів та характеризує оснащеність працівників структури основними фондами виробничого призначення.

До показників рентабельності належать такі пункти: Рентабельність товару. Вона відображає ефективність витрат на виробництво і подальшу реалізацію продукції. Коли ви маєте продукт, то хочете максимізувати суму грошей, яку ви заробляєте, продаючи продукт. Для цього необхідно підвищити рентабельність продукції.

Рентабельність товару складається з доходу від товару та суми, яку витрачають на вироблення товару. Показник рентабельності товару також дозволяє порівнювати різні продукти. Наприклад, якщо один продукт вигідніший, ніж інший, можна перевести своє виробництво на більш прибутковий продукт. Показник розраховується як відношення прибуток від продажів до суми відповідних витрат.

Рентабельність є мірою ефективності - і, зрештою, її успіху чи невдачі. Рентабельність може бути визначена як здатність бізнесу приносити дохід від інвестицій на основі своїх ресурсів у порівнянні з альтернативними інвестиціями [12, с.274].

Хоча компанія може отримувати прибуток, це не обов'язково означає, що компанія є прибутковою. Розраховується показник як ставлення прибутку до усередненої величини чистих активів [13].

Рентабельність власного капіталу показує ефект вкладення власних коштів засновників у бізнес. Рентабельність власного капіталу (ROE) – це показник фінансових результатів, що розраховується шляхом розподілу чистого доходу на акціонерний капітал. Оскільки акціонерний капітал дорівнює активам компанії за вирахуванням її заборгованості, ROE можна обчислювати як повернення чистих активів. ROE вважається мірою того,

наскільки ефективно керівництво використовує активи компанії для отримання прибутку. ROE виражається у відсотках і може бути розраховано для будь-якої компанії, якщо чистий прибуток та капітал є позитивними числами [13].

Чистий прибуток розраховується до виплати дивідендів простим акціонерам, а також після виплати дивідендів привілейованим акціонерам та нарахування відсотків кредиторам.

## **1.2 Шляхи та методи підвищення ефективності діяльності підприємства**

Як правило, прагнучі підвищити якість зростання виробництва, керівництво покращує на фінансовий бік справи. Це не завжди приносить результат, оскільки такий підхід може зашкодити обороту товарів чи послуг, що поставляються. У такому разі виходить зворотний результат, який дуже складно змінити в майбутньому.

- Зниження витрат, що не впливає на якість виробництва. Багато управлінців вирішують це питання шляхом скорочення штату або закупівлі дешевших матеріалів. У цьому випадку варто звертати увагу на те, що може значно впасти швидкість роботи і організації втратить прибуток [14].

- Модернізація та автоматизація робочого процесу. Це варто робити лише після детального аналізу продуктивності. Господарський та виробничий відділи найчастіше потребують таких оновлень.

- Пошук нових шляхів організації управлінських моментів.

Оновлення на рівні керівництва допоможе принести нові ідеї та нові сили для реалізації прибуткових проектів.

- Правильний маркетинг. Реклама відіграє важливу роль у підвищенні фінансового обороту підприємства. Правильно опрацьована схема залучення клієнтів здатна принести великий дохід за порівняно низьких витрат.

Мотивація працівників. Окрім премій та заохочення за переробку, не забувайте про таку важливу річ як підвищення кваліфікації. Підбір правильних

курсів значно збільшить компетентність працівників. Це набагато простіше, ніж шукати нових людей із вищим рівнем знань та навичок. Більше влади місцевим управлінцям. Якщо ваша фірма досить велика і має філії у різних містах, одній людині стає складно контролювати всі рівні. Варто покласти більше відповідальності та влади на місцевих управлінців. Це саме стосується і начальників різних відділів. Це допоможе керувати всіма сторонами роботи з погляду компетентного працівника.

Використовувати прогрес на благо. Не лінуйтеся відвідувати різні виставки та ярмарки, де представляють нові розробки та технології. Вчасно оновлюючи виробничий аспект підприємства, ви зможете збільшити обсяги виробітку за колишніх витрат ресурсів.

Залучення інвесторів. Вливання грошей зацікавлених людей допоможе оновити та значно покращити рентабельність усієї компанії. Підвищення лояльності та ефективності співробітників. Багато роботодавців не звертають увагу на такий аспект, як правильний відпочинок працівників [15, с. 12].

Нерідко оцінка загальної інформації показує, що реформи варто починати із самої верхівки. У такому разі керівництву варто переглянути методи керування та змінювати їх.

Кардинальні зміни нерідко дають результат вже на першому етапі. Дуже важливо правильно оцінювати власні дії.

Визнати помилки означає зробити перший крок до успішного виконання поставлених завдань. Тоді прогрес не стане ворогом для підприємства, а працюватиме на благо фірми.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ " DISLA "

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «DISLA» - товариство з обмеженою відповідальністю, що діє на підставі статуту [16].

На сьогоднішній день компанія ТОВ «DISLA» виробляє ковани диски, що не поступаються за якістю, зовнішнім виглядом та різноманітністю дизайну кращим світовим виробникам кованих дисків, і реалізує їх за цінами, в кілька разів нижчими за зарубіжні аналоги.

Предмет діяльності Товариства може бути розширений або змінений за рішенням вищого органу Товариства та відповідно до чинного законодавства. Майно організації становлять основні фонди, оборотні кошти, і навіть інші цінності, вартість яких відбивається у самостійному балансі. Джерелами формування майна організації є доходи, отримані від продукції, робіт, услуг.

Показники формування фінансових результатів господарської діяльності у ТОВ «DISLA» за 2018–2020 роки. представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники формування фінансових результатів господарської діяльності у ТОВ «DISLA» за 2018-2020 рр., тис. грн.

| Показник                         | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Абсолютне відхилення |                     | Темп зростання, % |                |
|----------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|---------------------|-------------------|----------------|
|                                  |         |         |         | 2019 р. від 2018р.   | 2020 р. від 2019 р. | 2019р./ 2018р.    | 2020р./ 2019р. |
| 1                                | 2       | 3       | 4       | 5                    | 6                   | 7                 | 8              |
| Виторг від продажів, тис. грн.   | 471523  | 662847  | 405372  | 191324               | - 257475            | 140,4             | 68,6           |
| Собівартість продажів, тис. грн. | 437173  | 621338  | 446196  | 184165               | - 175142            | 142,2             | 71,7           |
| Валовий прибуток, тис. грн.      | 34399   | 41159   | 9179    | 6760                 | - 31980             | 119,5             | 22,3           |
| Управлінські витрати, тис. грн.  | 32571   | 39333   | 34033   | 6762                 | - 5299              | 120,7             | 86,6           |
| Комерційні витрати, тис. грн.    | 11455   | 18215   | 13040   | 5175                 | - 10350             | 159,1             | 71,6           |
| Прибуток від продажу, тис. грн.  | - 13508 | - 16389 | - 18951 | - 881                | - 42562             | 121,4             | 231,2          |

|                                     |        |        |         |         |          |       |        |
|-------------------------------------|--------|--------|---------|---------|----------|-------|--------|
| Чистий прибуток, тис. грн.          | 4024   | - 4321 | - 72689 | - 8735  | - 107968 | 117,5 | 302,1  |
| Основні засоби, тис. грн.           | 614885 | 621523 | 615908  | 5658    | - 5635   | 100,8 | 99,1   |
| Оборотні активи, тис. грн.          | 647932 | 654919 | 621426  | 6987    | - 33493  | 101,1 | 94,9   |
| Чисельність робітників, чол.        | 278    | 265    | 256     | - 13    | - 9      | 91,71 | 96,00  |
| ФОП ППП, тис. грн.                  | 57442  | 54213  | 53618   | - 3189  | - 605    | 93,4  | 97,9   |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол | 549,93 | 537,54 | 544,57  | - 12,39 | 7,03     | 96,8  | 102,42 |
| Фондовіддача                        | 1,43   | 2,03   | 1,38    | 0,6     | - 0,65   | 138,2 | 68,5   |
| Оборотність активів                 | 0,8    | 1,0    | 0,7     | 0,3     | - 0,3    | 142,9 | 70,0   |
| Рентабельність продажів, %          | 2,9    | 2,5    | 8,2     | - 0,4   | 5,8      | -     | -      |
| Рентабельність виробництва, %       | 2,7    | 2,3    | 7,7     | - 0,4   | 5,3      | -     | -      |

У 2020 році порівняно з 2019 роком собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг зменшилася на 145 142 тис. грн. (2,35%) і становить 457192 тис. грн.

Зниження собівартості продукції ТОВ «DISLA» забезпечується передусім за рахунок підвищення продуктивності праці.

Прибуток від продажу за 2020 рік склалася у розмірі -18951 тис. грн. Чистий прибуток ТОВ «МДМ» за 2020 р. склав -72689 тис. грн., що на 8735 тис. грн. менше за значення чистого прибутку 2019 року.

Зниження прибутку від продажів на підприємство відбулося внаслідок збільшення витрат на виготовлення продукції.

У 2020 році відбулося зменшення чистого прибутку, порівняно з попередніми роками, це пов'язано зі зростанням частки собівартості проданих товарів, продукції, робіт, послуг.

## 2.2 Оцінка показників ефективності діяльності ТОВ «DISLA»

Політику ТОВ «DISLA» спрямовано на отримання високої якості продукції. Протилежністю високої якості продукції є брак. При аналізі браку розраховують абсолютні та відносні показники. Визначимо абсолютний та

відносний розміри браку, абсолютний та відносний розміри втрат від браку на ТОВ «DISLA» за 2018, 2019 та 2020 роки.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників браку на ТОВ «DISLA» за 2018-2020 рр.

| Показник                                      | 2018      | 2019       | 2020      |
|---|-----------|------------|-----------|
| Собівартість остаточного браку, грн.          | 53140,30  | 16728,00   | 11681,00  |
| Витрати з виправлення браку, грн.             | 831125,00 | 137926,00  | 112038,00 |
| Абсолютний розмір браку, грн.                 | 631342,00 | 310118,00  | 323134,00 |
| Вартість браку за ціною використання, грн.    | 97011,00  | 1373550,00 | 154267,00 |
| Суми, утримані з осіб-винуватців браку, ргрн. | 122614,00 | 140033,00  | 82102,00  |
| Абсолютний обсяг втрат від браку, грн.        | 52105,06  | 15341,57   | 16024,90  |
| Відносний розмір браку                        | 0,205     | 0,343      | 0,306     |
| Відносний розмір втрат від браку              | 0,160     | 0,168      | 0,150     |

ТОВ «DISLA» постійно вдосконалює політику в галузі якості, ставить завдання для підвищення показників якості дисків, що випускаються. В результаті проведеного аналізу основних показників діяльності ТОВ «DISLA» можна зробити висновок про ефективність використання витрат, ефективність використання трудових ресурсів та ефективність діяльності підприємства загалом за період з 2018 р. по 2020 рік. Основними умовами ефективного розвитку підприємства є ціноутворення, раціональне регулювання. Для досягнення високого рівня ефективності виробництва необхідна розробка програми заходів, які є необхідними передумовами ефективного функціонування підприємства.

Собівартість продукції є найважливішою ефективності показником її виробництва. У ній відбиваються всі сторони господарської діяльності,

акумулюються результати використання всіх виробничих ресурсів. Від її рівня залежить фінансові результати. Основною метою аналізу є виявлення резервів зниження собівартості. Повні річні витрати розглянемо в таблиці 2.3, структура витрат представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2. 3 – Динаміка витрат на виробництво

| Елементи витрат,<br>тис. грн.  | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Абсолютне відхилення |                  | Темп зростання,<br>% |                    |
|--------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|------------------|----------------------|--------------------|
|                                |         |         |         | 2019р.<br>2018р.     | 2020р.<br>2019р. | 2019р. /<br>2018р.   | 2020р. /<br>2019р. |
| Матеріальні витрати            | 548410  | 1306250 | 2046111 | 1497701              | 739861           | 373                  | 157                |
| Амортизація                    | 8500    | 4162    | 12283   | 3783                 | 8121             | 145                  | 295                |
| Заробітна плата                | 163148  | 208331  | 244785  | 81638                | 36454            | 150                  | 117                |
| Відрахування на соцстрахування | 40787   | 52083   | 61196   | 20409                | 9113             | 150                  | 117                |
| Інші                           | 517244  | 207762  | 91055   | - 426189             | - 116707         | 17,6                 | 44                 |
| Усього витрат                  | 1278089 | 1778588 | 2455431 | 1177342              | 676842           | 192                  | 138                |
| в тому числі:                  |         |         |         |                      |                  |                      |                    |
| Постійні витрати               | 212435  | 264576  | 318265  | 105830               | 53688            | 150                  | 120                |
| Змінні витрати                 | 1065654 | 1514012 | 2137166 | 1071512              | 623154           | 201                  | 141                |

За період дослідження повна собівартість зросла на 92% і склала 2455431 тис. грн. на кінець періоду дослідження. Найбільше збільшення припало на матеріальні витрати, вони зросли в 3,73 рази, це пов'язано насамперед із тим, що підприємство збільшувало обсяги виробництва та зростали ціни на сировину.

Відбулося збільшення собівартості за всіма статтями, крім інших витрат, які знизилися на 82%. Змінні витрати зросли вдвічі, це сталося через зростання витрат за сировину і матеріали, постійні витрати збільшилися на 50%.

Таблиця 2.4 - Структура витрат

| Статті витрат, тис. грн.       | Структура, % |      |      | Абсолютне відхилення |         |
|--------------------------------|--------------|------|------|----------------------|---------|
|                                | 2018         | 2019 | 2020 | до 2018              | до 2019 |
| Матеріальні затрати            | 42           | 72   | 82   | 40                   | 10      |
| Амортизація                    | 1            | 0    | 1    | 0                    | 0       |
| Заробітня плата                | 14           | 13   | 11   | - 3                  | - 2     |
| Відрахування на соцстрахування | 3            | 3    | 2    | - 1                  | 0       |
| Інші                           | 40           | 12   | 3,7  | - 37                 | - 8,3   |
| Усього витрат                  | 100          | 100  | 100  | 0                    | 0       |
| в тому числі:                  |              |      |      |                      |         |
| Постійні витрати               | 17           | 15   | 13   | - 4                  | - 2     |
| Змінні витрати                 | 83           | 85   | 87   | 4                    | 2       |

Аналізуючи таблицю 2.4, можна сказати, що за період 2018 - 2020 рр. найбільшу частку у структурі займають витрати на сировину та матеріали, їхня частка збільшилася у 2 рази і склала 82% у 2020 р, на 2-му місці витрати на заробітну плату.

За період дослідження структура річних витрат ТОВ «DISLA» змінилася. Можна відзначити, що відбулося велике зростання на 40% частки матеріальних витрат (83% на кінець періоду дослідження), що пов'язано із значним збільшенням суми цієї статті. Збільшення відбулося на тлі зменшення частки інших витрат на 36% та частки заробітної плати на 3%, незважаючи на те, що витрати за цією статтею збільшилися.

Найбільшу питому вагу у структурі витрат посідають матеріальні витрати і становлять 83%. Цей факт дозволяє зробити висновок, що виробництво можна охарактеризувати як матеріаломістке.

Розглядаючи підприємство «DISLA» було виявлено наступні проблеми: випуск браку у великому обсязі, не впорядкованість праці.

Для виявлення проблем можна застосувати побудову Діаграми Ісікави (малюнок 2.1).

З діаграми видно, що факторів, що впливають на виробничий брак багато, а брак, який виникає, при куванні або штампування дисків, наступний:

- вм'ятини - це сліди окалини, що досягають до 3мм;
- вибоїни механічні ушкодження;



- лом-бій внаслідок удару;
- незаповнені фігури, відхилення від заданих параметрів;
- недоштампування;
- перекіс - неправильне положення прес форми;
- -задилок - не зрізаний залишок;
- кривизна відхилення осей від заданих параметрів.

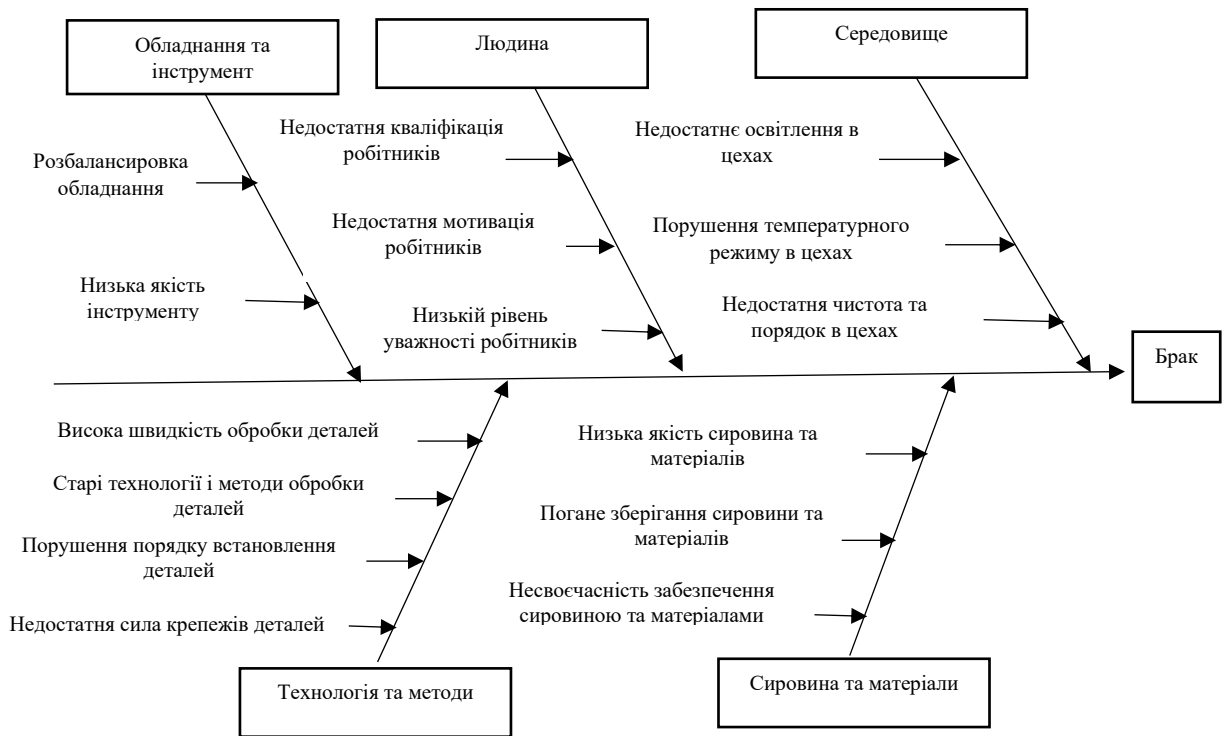


Рисунок 2.1 Діаграма Ісікави

Кожна прес форма з штампування має технічні характеристики та терміни експлуатації.

Коли при розробці технологічного процесу штампування виконують технологічні розрахунки, розглядають абсолютно всі критерії: зусилля преса, форми і розмірів заготовки, скільки потрібно операцій і в якій послідовності.

Коли оснастка виходить з ладу, вона піддається ремонту, але коли термін служби виходить повинна відбутися зміна оснастки. Для того щоб змінити оснащення, треба її спроектувати. Треба враховувати всі особливості технологічного процесу при проектуванні, тип матеріалу, форма деталі, що виготовляється.

Прес-форма, що використовується при штампуванні - це складний пристрій, за допомогою якого виходять різні за обсягом та формою виробу. В основному прес-форма застосовуються при виготовленні деталей під тиском, вони бувають різних видів, автоматичні та ручні.

На підприємстві, яке ми розглядаємо, використовують автоматизовані прес-форми. Вартість прес-форми залежить від її параметрів та безпосередньо від обсягу продукції, що випускається.

На підприємстві ТОВ «DISLA» здійснюється штампування з високою швидкістю і під великим тиском за годину можна виконати до 3000 заливок, за цей час вдасться виготовити 20 тисяч деталей, вартість такої прес-форми варіюється від 2000000 грн.

До матеріалів лиття кованих дисків пред'являється ряд певних вимог. Ливарний сплав повинен мати властивості:

- бездоганна ливарна якість;
- відсутність налипання металу на ливарну форму;
- мінімальна схильність до гарячого розтріскування та усадки.

Матеріал повинен мати високу здатність витримувати механічні удари (пластичність та ударна міцність). Дотримуючись цих вимог для виробництва кованих дисків найчастіше використовують алюміній, додаючи до нього різні домішки, такі як кремній (7%), марганець (0,1%), магній (0,4%), залізо (0,12%), мідь та цинк (по 0,05%) [17].

Так, виготовлення кованого диска для переднього колеса на ТОВ «DISLA» використовувалися заготівлі вагою 18 кг, а готовий диск важив 3,15 кг. Виходило, що 82,5% заготівлі склали відходи.

Для заднього колеса вага заготовки – 28 кг, вага диска – 4,4 кг, відходи – 84,3% ваги заготовки. Відходи виробництва (стружка та брухт кольорових металів) здавалися на переробні підприємства, але за ціною в чотири-п'ять разів нижчою від ціни вихідної заготовки, згідно з матеріалами, отриманими на досліджуваному підприємстві.

Інші ж виробники автодисків оцінюють свої відходи під час виробництва кованих дисків лише на рівні 30 - 40% вихідної ваги заготовки. Крім того, за досліджуваний період на ТОВ «DISLA» не було організовано вхідний контроль якості заготовок, що надходять.

Це створювало ризики зриву поставок готової продукції і призводило до швидкого зносу та поломок, підвищеної кількості витратних матеріалів та браку виробленої продукції.

Штамповки для виробництва дисків закуповувалися без урахування обсягів виробництва та продажу.

Так, фактичні обсяги випуску колісних дисків не перевищували 300 штук на місяць, а обсяги закупівель для виробництва дисків на підставі існуючих договорів на постачання основної сировини склали понад 7000 штук. Такі обсяги закупівель заготовок були обґрунтовані потребами ринку України і підкріплені заявками споживачів, що призвело до заморожування оборотних засобів у заготовках і поставило діяльність підприємство у ризиковане полі.

У цілому, підбиваючи підсумки по досліджуваному підприємству, можна сказати, що спостерігається зниження основних економічних показників. На падіння показників вплинув випуск браку в великому обсязі, а також не впорядкованість роботи підприємства.

Для забезпечення більш ефективної роботи підприємства пропонується: впровадження системи «Кайдзен».

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «DISLA»**

### **3.1 Пропозиції щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства**

Техніко-економічний аналіз підприємства ТОВ «DISLA» виявив такі проблеми, як випуск браку у великому обсязі, неупорядкованість роботи, збільшення собівартості продукції. Для мінімізації проблем пропонується запровадити на ТОВ «DISLA» систему Кейдзен.

Бережливе виробництво - це сьогодні максимально затребувана на Україні концепція бізнесу. Дане формування підприємству дозволяє оптимізувати всі процеси: від скорочення витрат підприємства до поліпшення якості продукції та її затребуваності у споживача.

Впровадження та орієнтація на системи дбайливого виробництва не тільки добре зарекомендувало себе на практиці, але й дозволяє десятиліттями утримувати лідерство на ринку гігантам світової індустрії, таким як: Bank of New York, Toyota, Nissan, General Electric, Ford та іншим відомим корпораціям[18, с.176].

Базова мета концепції - це безперервний та поступальний розвиток всіх бізнес-процесів за допомогою залучення співробітників до впровадження заходів. Практика показує, що економічна віддача витрат на впровадження системи Кайдзен становить 3:1. Це дуже суттєвий показник. Система Кайдзен передбачає два варіанти реалізації: отримання поодинокого результату. У разі заходи схожі з реінженірингом процесів виробництва та здійснюються разово. Друге це формування постійного покращення виробництва. Тут впроваджуються всі необхідні компоненти системи на основі вдосконалення.

Кайдзен - це японське слово, що означає «постійне вдосконалення». Воно складається з двох символів японською мовою: kai, що означає «змінити», і zen,

що означає «хороший». Методи Кайдзен можуть бути використані для покращення результатів будь-якої компанії[18, с.313].

Методика використовується для опису корпоративної культури, в якій кожен від генерального директора до адміністратора регулярно оцінює свою роботу і думає про те, як її поліпшити. Концепція полягає в тому, що невеликі кроки на регулярній основі призведуть до значних покращень з часом [18].

Кайдзен - це повільний, але безперервний процес поліпшення, а не «бліц» або набір змін, що швидко впроваджується. Поліпшення пропонуються особою, яка виконує роботу, а не зовнішньою групою оцінки.

Якщо у працівника є проблема, яку потрібно вирішити, або він розглядає питання про доцільність зміни, він має запросити кількох членів команди для швидкого обговорення та мозкового штурму, а потім вирішити, що робити далі.

Важливо відзначити, що Кайдзен - це спосіб мислення, а не проект для завершення. Для його реалізації всі співробітники повинні пройти навчання за концепцією кайдзен і повинні мати деякі керівні принципи щодо того, що їм потрібно зробити перед внесенням змін [19].

Наприклад, для офісного працівника можна змінити своє поведіння з документами без будь-якого обговорення. Тим не менш, зміна у виробничому процесі може вплинути на кілька груп і має бути обговорена з усіма зацікавленими сторонами перед впровадженням.

Крім того, більшість етапів виробництва будуть регулюватися правилами безпеки та мати докладну документацію за точними характеристиками, і вони мають бути виконані до внесення змін.

Кайдзен призводить до більшої кількості пропозицій щодо покращень роботи та змін виробництва і вимагає відмовитися від жорсткої уваги до швидкого переміщення ресурсів у рамках існуючого виробничого процесу.

Керівництво має бути готове прийняти зміни на деякий час з поточної роботи, щоб зосередитись на змінах з більш тривалим впливом.

Кайдзен – це цілеспрямований командний підхід до усунення втрат у роботі. Основний процес будь-якої діяльності включає ключові елементи,

починаючи від багатофункціонального аналізу, прийняття рішень, спілкування, вимірювань, тому виконання проекту Кайдзен вимагає високого рівня та значних зусиль, координації та підтримки з боку керівництва. Це може негативно вплинути на результат і стійкість підприємства тому дуже важливо розробити докладний план, що охоплює всі аспекти успішної реалізації[20, с.34] .

Надамо декілька рекомендацій, для впровадження системи Кайдзен на підприємстві:

1.Призначити лідера, переважно з менеджерів середньої ланки, який повністю уповноважений, відповідальний і підзвітний за всі події змін підприємства від початку до кінця.

2.Розробка планів до і після впровадження системи Кайдзена. Використовуйте контрольний список та повідомляйте про події в Кайдзені всім учасникам. Контрольний список має включати збільшення виробничих запасів за чотири тижні до запуску Кайдзена та наявність співробітників з технічного обслуговування для підтримки команди Кайдзена.

3.Визначте міжфункціональні групи та профілі, у тому числі постачальників, там де вони є, для перенесення рішень у джерело роботи, підтримки впровадження складних покращень та розвитку використання внутрішніх експертів. Це дозволить швидше розширювати зусилля по всьому виробництву та досягати значних результатів.

4.Переконайтеся, що всі вважають участь у впровадженні системи одним із пріоритетів і роблять максимально можливий внесок. Команда повинна виконувати будь-які завдання. Зрозуміти мету та поточну ситуацію. Зробити ретельні спостереження та проаналізуйте факти «як є». Інструментом фундаментального аналізу буде ланцюжок "5 чому".

5.Прийняти рішення про склад команди та залучити всіх до процесу. Рішення повинні прийматися з точки зору точних та вимірних цілей.

6. Запитувати данні про зміни від інших підрозділів та приймати необхідні зміни.

7. Повідомляти про зміни всім учасникам.

8. Кількісна оцінка від початку роботи до документації. Надання результатів коригування. Кожен результат порівнюється із ситуацією до реалізації стратегії Кайдзена. Досягнуті результати стають основою нових проектів з поліпшення ситуації.

9. Встановити деякі правила під час мозкового штурму – кілька людей говорять одночасно. Потрібно подивитися на проблему з різних боків. Не зациклюватися на мозковому штурмі.

10. Наявність доступу та облікових записів для постачальників може заощадити витрати та час. Розробити програму винагород та заохочень для всієї команди. Залучити відділ кадрів до розробки програми винагороди працівників та команд за підтверженні результати та досягнення. Проводити щомісячні зустрічі з командою Kaizen, щоб забезпечити успішну реалізацію проекту, підтримувати стійкість та покращити командну роботу та комунікацію.

11. Розробити надійний план безперервного вдосконалення, щоб забезпечити поширення культури Lean та Kaizen для всього підприємства.

Для того щоб впровадити систему «Кайдзен» на підприємстві ТОВ «DISLA» необхідно:

Навчання.

Ключовим питанням є вибір невеликої групи осіб для підготовки кураторів, які також будуть ключовими фігурами при виборі членів команди.

Підготовка може складатися з інструментаріїв постійного вдосконалення, таких як 7 інструментів контролю якості, розуміння семи видів невинуватих втрат, володіння техніками розробки картки потоків створення цінності та складання картки процесів. Команда повинна володіти необхідними навичками управління змінами, щоб кожен хто навчається реалізовував життєздатні поліпшення на підприємстві.

Вибір проекту.

Працівники, які проходять навчання Кайдзен, можуть отримати максимальну користь з навчання, якщо зможуть перенести свої знання на існуючий проект.

Тому важливо, щоб представник міг ідентифікувати проблемну область, де набуті знання можуть бути реалізовані. Такі області можуть містити: ділянки із незавершеним виробництвом; виробничі ділянки, де є вузькі місця або виникають затримки; ділянки, де «безладдя» і якість або виконання не відповідають очікуванням клієнтів, та області, що знаходяться під значним ринковим та фінансовим впливом.

Після того, як відповідний процес який потребує вдосконалення, буде визначено, для вирішення проблеми усунення невиправданих втрат у цій галузі, вибирається Кайдзен захід.

Вибір команди.

Вибір команди розпочинають із залучення експертів у процесно-цільовій галузі. Але також мають залучати менеджерів підприємства, фінансовий та управлінський персонал, ІТ-фахівців та всіх, хто має відповідні знання про процес реалізації проекту.

Карта потоків створення цінності.

Це метод всебічної раціоналізації виробництва, що використовується для аналізу та проектування руху матеріалів та інформації, необхідних, щоб довести товар чи послугу до споживача.

Мета полягає в тому, щоб зрозуміти безперервну послідовність процесу та інформаційного потоку і визначити додану вартість операції (яка зазвичай визначається як результат праці, за який платить клієнт), на противагу операціям, що не беруть участь у створенні доданої вартості, або невиправданим втратам.

Складання картки процесу.

Упорядкування карти процесу більше зосереджено на одній частині процесу, на відміну від карти потоків створення цінності, описаної вище, і є більш деталізовано. Командне складання карти процесу дозволяє кожному



домовитись про фактичні операції, що виконуються для створення продукту або послуги. Це відмінний інструмент для визначення операцій, що не створюють доданої вартості.

Розробка ключових показників.

Важливо визначити систему показників процесу. Як тільки визначено показники та джерело даних, команді необхідно зібрати інформацію для системи показників, про які йдеться. Тільки після того, як команда зможе вирішити, чим новий процес краще, ніж старий, встановлюються поточні показники функціонування.

Проведення аналізу часових витрат.

Цей інструмент використовується для збирання та перевірки тривалості циклу даних щодо операції або процесу. Це забезпечує ретельне вивчення кожного аспекту процесу та внесення їх до аналізу основної причини.

Розробка та реалізація безперервного вдосконалення.

Далі команда реєструє зміни, які будуть реалізовані в результаті аналізу накопичених даних та мозкового штурму.

Контрольна фаза.

Разом із реалізацією, команда повинна розробити плани управління, щоб протягом 30 – 60 днів після впровадження можна було оцінити вплив процесу зміни. Одним з ключових елементів методу Кайдзена є діяльність, спрямована на забезпечення безперервного поліпшення, а не тимчасового.

Система показників часто охоплює перевагу та час циклу, інтенсивність утворення дефектів, необхідні дії, хоча показники змінюються, коли цільовий процес є процесом управління.

Стимулювання перспективних ідей.

Нарешті, вводиться система матеріального стимулювання, яка мотивує окремих працівників зробити свій внесок у ефективність своєї команди, а також у загальну продуктивність компанії. При впровадженні системи Кайдзен на ТОВ «DISLA» пропонуються рішення, які допоможуть усунути низку проблем, про які було написано вище:

- Співробітник впроваджує на виробництво одну кайдзен-пропозицію та отримує грошову премію у вигляді 1500 грн. Це відмінний бонус до заробітної плати співробітника, а кількість кайдзен-пропозицій, що припадають на одного працівника, може бути не обмеженою.

- рекомендується ТОВ «DISLA» розробити положення, яке ґрунтуються на принципах системи Кайдзен. Такий документ може називатися – Положення про зниження собівартості. Відповідно до цього положення, кожен штампувальник може отримати 15 копійок зекономленої гривні та 10% із загальноекономічного ефекту;

- рекомендується розробити на ТОВ «DISLA» стратегію розвитку виробничої системи, яка б була спрямована на усунення різних втрат від браку. Наприклад, преміальну частину заробітної плати кожного начальника підрозділу, який відповідає за виробництво дисків, пов'язати безпосередньо із втратами від браку. Запровадити знижувальний коефіцієнт 35% від премії, чи підвищений коефіцієнт за виробництво без браку у вигляді додаткового бонусу 25%;

- необхідно створити загальний фонд преміювання, спрямований на виплату винагороди працівникам, які подали ідеї щодо зниження витрат, у розмірі 25% від річного економічного ефекту.

### **3.2 Методи підвищення ефективності підприємства**

Основна відмінність виробничого процесу та бізнес-процесу полягає в тому, що здійснення останнього ставить за мету не просто виробляти продукцію, що представляє цінність для споживача, а отримання максимального позитивного економічного ефекту від цього виробництва [21, с. 176]. Разом з тим, взаємозв'язок зазначених категорій визначає залежність якості бізнес-процесу від якості складових його виробничих процесів.

При здійсненні будь-якого бізнес-процесу підприємства залучені різні групи зацікавлених сторін. Ними можуть бути споживачі, трудові ресурси, постачальники, представники державних, громадських та комерційних структур, власники (акціонери, засновники). Досягнення балансу інтересів – складне завдання, але особливо важливим за умов конкуренції є повне і своєчасне задоволення потреб споживачів продукції підприємства. І тут компанії слід чітко представляти ті вимоги, які важливі для споживача, і навіть провести паралелі з необхідними параметрами якості внутрішніх виробничих процесів, що дозволяють задовольнити ці вимоги.

Особливістю основних функціональних (горизонтальних) процесів на підприємстві є участь у виробничих процесах різних підрозділів і служб. Цей факт визначає складний механізм взаємодії та визначення критеріїв якості основних бізнес-процесів, а також адресної відповідальності за виконання якісних показників виробничого процесу. Для забезпечення раціонального використання наявних ресурсів та встановлення ефективних зв'язків між підрозділами виробничі відносини між підрозділами, а також між персоналом організації повинні розглядатися та будуватися як відносини споживача та постачальника. І тут потрібна ідентифікація функціонального підрозділу (чи господарства), яке безпосередньо здійснює той чи інший виробничий процес у межах відповідного бізнес-процесу. Функціональна ланка компанії, відповідальна за той чи інший виробничий процес у рамках певного бізнес-процесу, наділена повноваженнями, нормативною, трудовою та технічною базою, має необхідні інструменти для управління виробничим процесом, відповідає за якість процесу не тільки перед кінцевим споживачем, але й перед "внутрішніми споживачами", тобто суміжними підрозділами (службами) на основі фінансово-грошових потоків. Такий підхід дозволяє будувати відносини на основі мотивованого прагнення функціональних підрозділів до максимально позитивних результатів роботи компанії, має необхідні

інструменти керування виробничим процесом, відповідає за якість процесу як перед кінцевим споживачем, а й перед «внутрішніми споживачами», тобто, суміжними підрозділами (службами) з урахуванням фінансово-грошових потоків. Такий підхід дозволяє будувати відносини на основі мотивованого прагнення функціональних підрозділів до максимально позитивних результатів роботи компанії. Він має необхідні інструменти керування виробничим процесом, відповідає за якість процесу як перед кінцевим споживачем, а й перед «внутрішніми споживачами», тобто, суміжними підрозділами (службами) з урахуванням фінансово-грошових потоків. Такий підхід дозволяє будувати відносини на основі мотивованого прагнення функціональних підрозділів до максимально позитивних результатів роботи компанії [22].

Удосконалення виробничих процесів для будь-якого суб'єкта господарювання може бути реалізовано шляхом поступального розвитку та докорінних змін в організації виробництва, так званий, революційний шлях або реінжиніринг процесів. При ринковій системі господарювання в умовах вільного ринку та складної взаємодії цін, фінансових результатів, попиту та пропозиції посилюється роль економічних методів управління.

Розвиток та узгодження в умовах ринкової економіки взаємопов'язаних функцій та методів управління якістю виробництва має бути спрямоване на виявлення та використання резервів покращення якості та підвищення ефективності (співвідношення результату та витрачених ресурсів)[23, с.14].

У процесі підвищення ефективності виробництва управління якістю має мати комплексний характер, тобто торкатися всього життєвого циклу продукції або повного циклу виробничого процесу. Основним завданням управління якістю розглядається виробництво продукції кращої якості, шляхом встановлення причин браку та його усунення, забезпечення

узгоджених та безперебійних внутрішніх процесів, що виступають гарантом виконання взятих він зобов'язань.

Економічні механізми управління ефективністю виробництва передбачають вплив на фактори, що впливають на якість, у частині інтегрованих показників та їх складових – різних видів витрат, собівартості та ціни [24].

Оптимальний розподіл витрат за якістю, сформованих за певними класифікаційними ознаками, необхідний для вибору правильних стратегічних рішень щодо організації та вдосконалення виробництва, визначення вимог до складу, обліку, аналізу та оцінки даних витрат [25, с.79]. Витрати згідно з цією класифікацією необхідно поділити на три групи:

1. витрати на розробку та планування програм, спрямованих на поліпшення якості, на досягнення оптимального рівня контролю та попередження ситуацій, що призводять до виникнення дефектів (невідповідностей), так звані превентивні витрати (prevention costs).

2. витрати на проведення технічного контролю та випробувань на всіх етапах виробництва продукції (або процесу надання послуг) з метою встановлення відповідності показників якості виготовленої продукції (послуг) вимогам, що висуваються.

3. втрати від браку (невідповідностей) (failure costs), які виникають у процесі виробництва внаслідок невідповідності показників якості продукції заданим вимогам та виникають у процесі експлуатації виробу споживачем (використання продукції або після надання послуги) через невідповідність показників якості встановленим вимогам.

Економічна сутність підвищення якості полягає в тому, що необхідно виробляти продукцію з першого разу з нульовим дефектом, при цьому витрат на невідповідність просто не буде.

## ВИСНОВКИ

В умовах ринкової економіки управління ефективністю діяльності організації займає центральну позицію у діловому житті суб'єктів господарювання.

Оцінка ефективності – це більше, ніж оцінка на кінець року. Йдеться про переведення цілей у результати. Управління ефективністю орієнтується як на окремих співробітників, так і на колективи, програми, процеси та організацію загалом.

Добре розроблена програма оцінки ефективності вирішує індивідуальні та організаційні питання ефективності, необхідні для правильного створення та підтримки здорової та ефективної підприємницької культури, орієнтованої на результати.

Конкурентний ринок стає все динамічнішим, змушуючи компанії реагувати з однаковою швидкістю, вносячи необхідні зміни та доповнення у виробничий процес підприємства.

Ця гонка за частку ринку вимагає від компаній ретельного моніторингу показників ефективності, щоб можна було оцінити, чи виконуються процеси та виробничі дії задовільно, щоб їх можна було удосконалити як перевагу серед конкурентів, що суттєво впливає на прибутковість компаній.

Щоб мати змогу виміряти продуктивність, підприємства зосереджені на створенні показників ефективності кожної області бізнесу, які розробляються і використовуються ізольовано. Таким чином, вважається, що немає узгодження між ключовими показниками ефективності і можливо, що вони навіть конфліктують один з одним.

Метою бакалаврської роботи було розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на прикладі ТОВ «DISLA».

На сьогоднішній день компанія ТОВ «DISLA» виробляє ковані диски, що не поступаються за якістю, зовнішнім виглядом та різноманітністю дизайну

кращим світовим виробникам кованих дисків, і реалізує їх за цінами, в кілька разів нижчими за зарубіжні аналоги.

Під час розгляду основних показників діяльності ТОВ «DISLA» у період з 2018р. по 2020р. було зроблено такі висновки.

У 2020 році порівняно з 2019 роком собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг зменшилася на 145 142 тис. грн. (2,35%) і становить 457192 тис. грн.

Прибуток від продажу за 2020 рік склалася у розмірі -18951 тис. грн. Чистий прибуток ТОВ «DISLA» за 2020 р. склав -72689 тис. грн., що на 8735 тис. грн. менше за значення чистого прибутку 2019 року.

У 2020 році відбулося зменшення чистого прибутку, порівняно з попередніми роками, це пов'язано зі зростанням частки собівартості проданих товарів, продукції, робіт, послуг.

У 2019 році, порівняно з 2018 роком, обсяг реалізації послуг підприємства ТОВ «DISLA» збільшився на 18%, собівартість продажів збільшилася на 20%.

Рентабельність продажів у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилась на 33 %. Це підтверджує вищесказані висновки щодо ефективності діяльності підприємства.

У 2020 році, порівняно з 2019 роком, обсяг реалізації послуг підприємства збільшився на 19%, а собівартість продажів збільшилася на 16%. Можна припустити, що збільшення першого показника пов'язане з поліпшенням купівельної спроможності клієнтів, чи підвищенням ціни кованих дисків зі збільшенням частки чистого прибутку.

Позитивним результатом є те, що темпи зростання продуктивності праці з 2019 до 2018 року становлять 9,15%, випереджали темпи зростання рівня узагальнюючого показника ефективності використання основних фондів, фондівіддачі на підприємстві.

У ході аналізу також було виявлено проблеми: випуск браку у великому обсязі, неупорядкованість роботи, збільшення собівартості продукції.

Для забезпечення більш ефективної роботи підприємства нами пропонується: впровадження системи «Кайдзен». Практика показує, що економічна віддача витрат на впровадження системи Кайдзен становить 3:1.

Удосконалення виробничих процесів для будь-якого суб'єкта господарювання може бути реалізовано шляхом поступального розвитку та докорінних змін в організації виробництва, так званий, революційний шлях або реінжиніринг процесів.

Економічна сутність підвищення якості полягає в тому, що необхідно виробляти продукцію з першого разу з нульовим дефектом, при цьому витрат на невідповідність просто не буде.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Антонюк В. П. Соціальний потенціал сталого розвитку: інноваційні механізми формування та використання : монографія. Донецьк : ІЕП НАНУ, 2014. 243 с.
2. Ковальов М. Н. Вплив неоіндустрії на бізнес-процеси в ланцюгах поставок: Логістика. 2017. С. 26–29
3. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101
4. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.
5. Мартинюк О. В., Гречко А. В. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління процесом формування прибутковості підприємства на прикладі ТОВ «Альфа-Синтез». *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 45-50.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. [вид. 2-ге, доп. і перероб.]. К.: Атіка, 2013. 528 с.
7. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 266-271.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : Навч. посіб [2-ге вид.]. К.: Центр учбової літератури. 2013. 488 с.
9. Друкер П. Эффективное управление / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Астрель, 2004. 284 с.
10. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
11. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 386 с.

12. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. К.: Знання, 2014. 697 с.
13. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf) (дата звернення: 14.04.2022).
14. Чазов Є. В. Напрями підвищення прибутковості діяльності підприємства у сучасних умовах. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4177> (дата звернення: 15.04.2022).
15. Гречко А. Дослідження методів підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 10–18.
16. Офіційний сайт виробника автомобільних дисків URL: <http://disla.ua/> (дата звернення: 17.04.2022).
17. Pylypenko, Nadiia M.; Pylypenko, Viacheslav V.; Kuchkova, Kristina O.. Competitive Advantages of Agricultural Enterprises from the Perspective of the Analysis of the Competition's Conditions. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, [S.l.], v. 9. n. 8. PP. 2774-2789, dec. 2019. ISSN 2068-696X. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/4144> (дата звернення 1.05.2022)
18. Кокорева О.О., Сасієв В.М. Застосування філософії Кайдзен для сучасного управління компаніями. *Молодий вчений*. 2016. №26. С. 312–315
19. Imai M. Kaizen The Key to Japan's Competitive Success / M.Imai. – New York : McGraw-Hill Education, 1986.
20. Практичний посібник з впровадження методу Кайдзен на підприємствах Узбекистану [під заг. ред. к.е.н. А.Е. Шайхова]. Ташкент : Vaktria press, 2014. 60 с.

21. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177

22. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.

23. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу // Маркетинг менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 25.

24. Головенко А. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління. URL: <http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/>

25. Пилипенко В.В., Пилипенко Н.М. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // ВісникСНАУ. 2016. №.1(67) С. 73–78.