МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «НЕСС ГРУП»)

Студент _____ Щур І.М.

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.

Рецензент _____ к.е.н., доц. Іванченко Г.В.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____ 2024 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2024

ВСЕП 2023

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі на тему: «Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства» (на прикладі ТОВ «НЕСС ГРУП») розглядаються актуальні теоретичні засади та практичні питання щодо аналізу процесів, вимірювання результатів, встановлення цілей, використання ефективних стратегій та методів.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади теми: сутність, значення управління ефективністю діяльності підприємств, а також оцінка управління ефективністю діяльності підприємства з її показниками та методами. Другий розділ роботи присвячений організаційно – економічній характеристиці та діагностиці системи управління ефективністю діяльності підприємства. Третій розділ містить рекомендації та стратегію розвитку діяльності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» , а також план заходів покращення стану охорони праці на підприємстві.

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Магістерська робота виконана на 83 сторінках друкованого тексту та містить 13 таблиць, 8 рисунків та 13 додатків.

Ключові слова: ефективність, управління ефективністю діяльності підприємства, система управління підприємством, функції управління, показники ефективності, удосконалення управління.

THE SUMMARY

In the degree work on the topic: "Improving the management of the efficiency of the enterprise's activity" (on the example of NESS GROUP LLC), relevant theoretical principles and practical issues regarding process analysis, measuring results, setting goals, using effective strategies and methods are considered.

The first chapter examines the theoretical foundations of the topic: the essence, the importance of enterprise efficiency management, as well the

ВСЕ 2023

evaluation of enterprise efficiency management with its indicators and methods. The second section of the work is devoted to the organizational and economic characteristics and diagnostics of the enterprise's efficiency management system. The third section contains recommendations and a strategy for the development of the enterprise NESS GROUP LLC, as well a plan of measures to improve the state of labor protection at the enterprise.

This work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The master's thesis was completed on 83 pages of printed text and contains 13 tables, 8 drawings and 13 applications.

Keywords: efficiency, enterprise efficiency management, enterprise management system, management functions, efficiency indicators, management improvement.

BCEI 2023

ЗМІСТ

ВСТУП ……5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ……8

1.1 Сутність та значення управління ефективністю діяльності підприємств……..8

1.2 Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства: показники та методи ……..19

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЕСС ГРУП» ……..29

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «НЕС ГРУП»…….29

2.2 Діагностика системи управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» ……42

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕСС ГРУП» ……..57

3.1 Застосування штучного інтелекту на підприємстві як удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП»……57

3.2 Рекомендації та стратегія розвитку діяльності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» …….63

3.3 Стан охорони праці на підприємстві та заходи по їх покращенню …...66

ВИСНОВКИ ……..74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…...……..78

ДОДАТКИ …….84

ВСЕ 2023

ВСТУП

У сучасних умовах ринку ефективність роботи компанії є ключовим аспектом, що впливає на прибутковість бізнесу та ефективність його керування, сприяючи тим самим процвітанню та росту підприємства. Зіткнувшись із високим рівнем непередбачуваності, конкуренції, кризовими явищами, політичними та економічними труднощами, а також невідповідністю ухвалених рішень усередині організації, підвищення ефективності стає пріоритетним завданням для подолання цих викликів. Зростання ефективності бізнесу та вдосконалення управлінських процесів вимагає не лише встановлення нових цілей та завдань, але й задоволення потреб клієнтів, розширення ринкових можливостей, а також швидкої та адекватної реакції на зовнішні та внутрішні негативні впливи. Основна ціль підвищення ефективності полягає в раціональному використанні ресурсів та потенціалу компанії, а також у створенні нових концепцій управління, що включають розвиток теоретичних та практичних інструментів менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, комунікаційних технологій та економічних перетворень.

Ми розуміємо, що в сучасному динамічному світі, де технології розвиваються стрімко, конкуренція посилюється, а вимоги клієнтів зростають, компаніям необхідно забезпечувати високу продуктивність своєї роботи. Таким чином, управління ефективністю діяльності підприємства є актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі.

Розгляду теоретичних та практичних питань управління ефективністю діяльності підприємства приділяли увагу низка вітчизняних та закордонних вчених таких як: П.Друкер, М.Майєр, В.Петі, В.Андрейчук, А.Дейнеко, А.Ільїна, В.Ковальова, М.Армстронг, Т.Говорушко, Р.Андрійчук, Р.Беннет, І.Мазур, Д.Нортон, О.Воронін, Ф.Зинов’єв, Н.Вавенко, С.Хатчісон, В.Шапіро та ін.

ВСЕ 2023

Метою роботи є дослідження проблем управління ефективністю діяльності підприємства, діагностика та удосконалення управління ефективністю на прикладі ТОВ «НЕСС ГРУП» .

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність та значення управління ефективністю діяльності підприємств;
- зробити оцінку управління ефективністю діяльності підприємства, та виявити показники та методи їх оцінки;
- охарактеризувати та дослідити організаційно-економічну діяльність ТОВ «НЕСС ГРУП» ;
- проаналізувати та зробити діагностику системи управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» ;
- дослідити застосування штучного інтелекту на підприємстві як удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» ;
- розробити рекомендації та стратегію розвитку діяльності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» ;
- Розробити план заходів покращення стану охорони праці на підприємстві.

Предметом дослідження магістерської роботи є теоретичні та практичні засади забезпечення удосконалення розвитку управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» .

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» .

Інформаційне забезпечення і період дослідження: баланси підприємства, звіт про фінансовий результат, статут підприємства. Уся інформація бралася за три роки 2020-2022 роки за даними ТОВ «НЕСС ГРУП» .

ВСЕІ 2023

Методи дослідження: спостереження, опитування, опрацювання та розрахунки фінансово-економічних показників, проведення співбесіди з колективом.

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій та стратегії розвитку діяльності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» , а також покращення стану охорони праці на підприємстві.

Наукова новизна магістерської дипломної роботи полягає в уточненні змісту та особливостей управління ефективністю діяльності підприємств, оцінки показників та методів управління ефективністю, а також шляхи удосконалення ефективності діяльності.

За результатами дипломної роботи опубліковано наукову статтю у фаховому виданні, а саме:

Швед В.В., Щур І.М., Оцінка ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Подільський науковий вісник. № 4(28). 2023. С. 34-40. Режим доступу: https://pnv.in.ua/images/Magazine/4_2023/Shved_Shchur.pdf

Дана робота, що присвячена питанням ефективності діяльності підприємства та удосконаленню управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» , включає в вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел налічує 51 позицію та 13 додатків.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та значення управління ефективністю діяльності підприємств

Поняття "ефективність" займає значне місце у наукових роботах та дослідженнях вітчизняних науковців. Навіть з настанням глибоких економічних змін, коли здавалося, що інші питання стають більш важливими, обговорення ефективності не згасло. Ефективність, що в перекладі з латині означає "дієвий", "продуктивний", "результативний", оцінює різноманітні системи, процеси та явища, виступаючи як міра розвитку та його основний мотиватор. У прагненні збільшити ефективність певного виду діяльності чи їх сукупності ми вибираємо специфічні дії, які підтримують розвиток, і відкидаємо ті, що призводять до занепаду. Ефективність як категорія має два аспекти: якісний та кількісний. Якісний аспект відображає логічний та теоретичний зміст, тобто суть поняття, тоді як кількісний аспект демонструє економію часу для досягнення цілей суспільного виробництва на різних етапах відтворювального процесу та в масштабах національної економіки, регіонів, галузей, підприємств. Це означає, що на кожному історичному етапі розвитку суспільства необхідно економно використовувати ресурси для збільшення обсягів виробництва з мінімальними витратами, що є об'єктивним критерієм економічної ефективності на всіх рівнях розвитку.

Сутність поняття «ефективність» полягає в тому, щоб отримати якомога найбільше вигоди з виробничої діяльності із найменшими понесеними на неї затратами.

Ефект - це позитивний наслідок вжитих заходів, спрямованих на підвищення продуктивності виробництва через оптимізацію використання ресурсів.

ВСЕ 2023

Управління - це процес та вміння керування ресурсами, діяльністю та людьми з метою досягнення певних цілей організації. Це включає планування, організацію, мотивацію та контроль, щоб забезпечити ефективне функціонування та досягнення запланованих результатів.

Ефективність діяльності підприємства – це ключовий показник, що демонструє, наскільки ефективно використовуються ресурси, наявність здібності досягати визначених завдань та забезпечення стабільного функціонування в умовах ринкової конкуренції.

Ефективність завжди вимірюється як певне відношення – це може бути порівняння результатів із поставленими цілями або витратами, необхідними для їх досягнення. Цей показник є відносним і має управлінський характер, оскільки він відображає рівень виконання запланованих завдань.

Ми розуміємо, що загальна продуктивність компанії є відображенням внеску кожного працівника. У широкому спектрі колективу кожен індивід показує свій рівень ефективності.

Андрійчук В. Г. розглядає економічну ефективність як відношення, що існує між витраченими ресурсами та результатами, отриманими в процесі виробництва, що дозволяє оцінити вартісні показники ефективності даного виробництва [1]. Він вважає, що ефективність тісно пов'язана з рентабельністю виробництва. Під час оцінки ефективності ресурси можуть бути оцінені як за їх первісною або переглянутою вартістю, так і за частиною вартості, що відображається у виробничих витратах. Економічна ефективність визначається як відношення між результатами виробництва та використаними ресурсами, що дозволяє отримати показники вартості ефективності виробництва. Новіков Ю.Н. робить акцент на тому, що поняття ”економічна ефективність” вказує на позитивний результат, який виражений у грошовій формі.

Сурмін Ю.П. визначає ефективність як критерій, що відображає наскільки добре система досягає поставлених перед нею цілей [41, с.354].

ВСЕІ 2023

Він також зазначає, що концепція ефективності застосовується виключно до систем. Враховуючи це, однією з основних задач систем є досягнення найвищих результатів при найменших затратах.

Класифікація ефективності та її види. Основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до цих ознак [28, С. 387-391]

1. За сферою застосування розрізняють:
- загальну - характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому;
- локальну - окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- часткову - ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);
2. За рівнем виробництва ефективність буває:
- народногосподарська - ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства;
- госпрозрахункова - ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання);
3. Відповідно до об’єктів призначення, ефективність поділяють на:
- ефективність працюючого виробництва на кожному з його рівнів;
- ефективність капітальних вкладень, що використовуються для будівництва, реконструкції, технологічного переозброєння підприємства з метою збільшення випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку техніки і науки;
- ефективність торгівельної діяльності;

ВСЕІ 2023

- ефективність банківської діяльності;
- ефективність страхової діяльності;
- ефективність зовнішньоекономічних зв’язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища;

4. За призначенням і методами обчислення:

- абсолютну економічну ефективність - являється по підприємству в цілому та характеризує суцільний ефект (віддачу) від застосування ресурсів і витрат;
- порівняльну економічну ефективність - характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими відносно раціонального використання ресурсів і витрат;

5. За наслідками отриманих результатів ефективність буває:

- економічна - відображає різні вартісні показники, які характеризують проміжні й кінцеві цілі та результати діяльності (збільшення продуктивності праці, зменшення собівартості і трудомісткості, збільшення якості продукції, зменшення матеріаловіддачі, зростання прибутку тощо);
- соціальна - скорочення тривалості робочого тижня, збільшення кількості абсолютно нових місць для роботи, покращення умов праці, стану навколишнього середовища, безпеки життєдіяльності тощо;
- соціально-економічна - її потреба в тому, щоб при заданих параметрах соціального середовища досягти максимальний економічний ефект;

6. За характером здійснюваних витрат буває:

ВСЕІ 2023

- ефективність використовуваних ресурсів (ефективність виробничих фондів, ефективність трудових ресурсів, нематеріальних ресурсів);
- ефективність витрат (ефективність капітальних вкладень, поточних витрат та сукупних витрат);

7. За ступенем об'єкта дослідження буває:

- ефективність економіки в цілому;
- ефективність підприємства;
- ефективність галузі;
- ефективність об’єднання;
- ефективність структурного підрозділу підприємства;

8. Ефективність виробництва окремих видів продукції буває:

- нормативна;
- планова;
- фактична;

9. За умовами оцінювання виділяють ефективність:

- реальну - це зіставлення фактичного ступеня результатів та видатків за оцінкою даних бухгалтерського обліку та звітності;
- розрахункову - яка є на проектних або планових даних, одержаних за допомогою певних розрахунків;
- умовну - використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів;

ВСЕІ 2023

10. За типом процесу - диференціює методи до оцінки ефективності, враховуючи специфіку процесів, що виконуються в компанії. Отже розрізняють такі види:

- ефективність управління;
- ефективність виробничих справ (як організаційної так і технічної);
- ефективність інвестиційних, інноваційних, маркетингових, фінансових дій тощо.

Отже, ефективність перетворюється на практичний інструмент, що виступає як мета для керівника, направляючи його діяльність на шлях обґрунтованості, доцільності та ефективності. Вона вказує на темпи та результативність інноваційного прогресу та удосконалення компанії. Аналіз ефективності є одним із завдань оптимізації системи управління, який має враховувати не лише кількісне зростання фінансових показників організації, як-от прибуток, але й позитивні якісні трансформації в ній.

Відокремлюючи поняття ефективності від результативності, можна виділити два типи управління діяльністю компанії:

- ефективне управління, яке відповідає потенціалу інноваційного розвитку та стратегічного успіху;
- результативне управління, яке забезпечує досягнення короткотермінових цілей, хоча й може бути нестабільним.

Для збільшення ефективності діяльності підприємства та його прогресування необхідно розробити стратегію управління, яка б сприяла вдосконаленню процесів формування та контролю за ефективністю діяльності підприємства.

Підтримання високого рівня ефективності (продуктивності) є ключовою задачею для будь-якої компанії. В умовах сучасного бізнес-середовища, численні зовнішні та внутрішні чинники можуть призводити до збільшення витрат і зменшення прибутків, що ускладнює досягнення

ВСЕ 2023

цієї мети. Тому керівництво компаній шукає ефективні методики та інструменти для протидії цим викликам. З цієї причини в кінці 20-го століття з'явився новий напрям у менеджменті - управління продуктивністю, який спрямований на підтримку стабільного розвитку ефективності [24, с. 105].

Створення дієвих принципів та систем управління продуктивністю є особливо актуальним у непередбачуваних економічних умовах. Управління передбачає використання різноманітних технік, форм і методів для досягнення поставлених цілей через цілеспрямований вплив на об'єкт [16, с. 104].

Управління продуктивністю - це неперервний і системний процес поліпшення результатів, який базується на наукових рішеннях, організаційному навчанні та акцентуванні уваги на підсумках роботи [6]. Цей напрям менеджменту включає в себе спеціалізовані підходи, призначені для підвищення ефективності роботи компанії, включаючи методології, оцінювання, процеси, методи, техніки, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики, аналізу, контролю та підтримки зростання продуктивності в різних організаціях [6].

Управління ефективністю діяльності підприємства включає такі основні підходи до управління : системний, ситуаційний, функціональний, процесний, проектний. В залежності від типу підприємства можуть поєднуватися різні підходи, що дозволятимуть вдосконалювати управлінську практику.

Системний підхід в управлінні ґрунтується на принципах теорії систем і розглядає організацію як комплекс взаємозалежних складових, спрямованих на досягнення спільної кінцевої мети в динамічному зовнішньому середовищі. До таких складових належать спільні цінності, стратегічний напрям, організаційна структура, стиль керівництва, команда працівників, а також набір теоретичних знань і практичного досвіду.

Суть системного підходу полягає:

ВСЕІ 2023

- у визначенні цілей та їх ієрархії перед початком будь-яких управлінських дій;
- досягненні максимального результату через аналіз альтернативних варіантів та методів виконання завдань і виборі найкращого з них;
- у кількісному вимірюванні цілей і засобів їх досягнення, заснованому на детальному оцінюванні всіх потенційних і планованих результатів діяльності.

Системний підхід є універсальним інструментом, який може бути застосований в будь-якій організації, незалежно від її розміру, сфери діяльності та структури.

Ситуаційний підхід – це підхід, що зосереджується на аналізі конкретних ситуацій, включаючи виявлення ключових чинників, що сформували дану ситуацію, оцінку її сильних та слабких сторін, обмежень та можливих наслідків, а також вибір відповідних управлінських стратегій та методик для цієї конкретної ситуації. Застосування цього підходу в управлінні допомагає досягати цілей більш ефективно, особливо в великих компаніях з широким спектром завдань.

Цей підхід передбачає значне делегування повноважень на нижчі щаблі управління, що в свою чергу забезпечує необхідну здатність до адаптації та еластичності структури організації, а також здійснення оперативного відгуку на постійно змінні умови.

Функціональний підхід - це безперервний комплексний підхід, який вбачається у постійній послідовності взаємозалежних управлінських функцій, що лежать в основі процесу керування. Його суть полягає в тому, що він сприяє підвищенню ефективності праці, забезпечує професійну спеціалізацію, спрощує управлінські процедури, знижує витрати матеріальних ресурсів, покращує координацію завдань та надає керівникам підрозділів повноваження для ефективного керування.

Функціональний підхід до управління підприємством організовує роботу за принципом вертикальної ієрархії. Кожна ланка цієї ієрархії

ВСЕ 2023

відповідає за певну функцію. Чим більше та складніше завдання, які вирішуються на підприємстві, тим більше рівнів і складових буде мати його ієрархічна структура.

Функціональний підхід є переважаючим на українських підприємствах, тому що він має простоту та зрозумілу побудову організаційної структури (лінійна, функціональна або штабна).

Процесний підхід - це підхід, який показує діяльність компанії через взаємодіючі процеси та застосування процесного методу для управління цією діяльністю.

Процесний підхід відрізняється підвищеною спроможністю до оптимізації управління, що є критично важливим у контексті інтенсифікації конкуренції, з якою регулярно зустрічаються компанії та розширює перспективи для розвитку бізнесу компаній. Процесний підхід спрощує багаторівневі ієрархічні структури, роблячи організацію більш орієнтованою на споживача. Скорочення ієрархічних рівнів покращує обмін інформацією між різними відділами, а також зосереджує управління на співпраці між відділами та співробітниками, що дозволяє ліквідувати «нейтральні зони», які не підпадають під дію системи управління якістю.

Завдяки процесному підходу компанії здатні створювати та підтримувати умови, що сприяють забезпеченню високої якості виробничих процесів.

Проектний підхід – це підхід, де основна увага приділяється не функціям чи процесам, а реалізації конкретного проекту. Це може бути створення абсолютно нового унікального продукту, розробка інноваційної технології, будівництво об'єкта та інше.

В управлінні компаніями проектний метод розглядається як специфічна модель управління, яка дозволяє компанії зосередитися на реалізації конкретного набору завдань з урахуванням обмежень, таких як часові рамки, доступні ресурси та бюджет.

ВСЕ 2023

Жоден з зазначених підходів управління не може існувати самостійно, оскільки вони є взаємозалежними. Саме проектний підхід дозволяє інтегрувати більшість цих підходів в єдину систему, надаючи структурованість та гнучкість для управління будь-яким типом компанії.

Для ефективного управління діяльності підприємства сам процес розділяють на такі напрямки:

- управління організацією виробництва - цей напрямок, який прагне підвищити продуктивність організаційної структури виробництва, планування та контролю, проектування та організації виробничого процесу, логістики;

- управління ресурсами - цей напрямок зосереджений на підвищенні продуктивності ресурсів за допомогою різноманітних методів. Вимірювання результативності методів, спрямованих на підвищення продуктивності використання ресурсів, відбувається через показники ефективного використання кожного типу ресурсів: матеріальні ресурси (сировина, матеріали, комплектуючі), людські ресурси (працівники) та фінансові активи (капітал, грошові кошти).

- управління технологіями - це напрямок, що спрямований на підвищення продуктивності технологічних процесів виробництва, інтеграцію технологій з іншими аспектами діяльності, створення сприятливого середовища для інновацій.

- управління якістю – це напрямок, що зосереджений на покращенні якості товарів та послуг, що відповідає потребам та очікуванням клієнтів.

Процес управління ефективністю діяльності компанії повинен бути послідовним, повторювальним, прозорим та гнучким. Він може містити такі етапи: визначення цілей діяльності(чітко формулювання стратегічних та операційних цілей компанії; визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки досягнення цілей; встановлення цільових значення (KPI)), планування ефективності(розроблення плану дій для досягнення поставлених цілей; визначення ресурсів, необхідних для

ВСЕІ 2023

реалізації плану; розподіл відповідальності за виконання плану), виконання розроблених планів(впровадження плану дій; моніторинг виконання плану; забезпечення зворотного зв'язку та підтримки працівників), контроль виробничої діяльності(регулярний збір даних про (KPI); аналіз даних та оцінка прогресу у досягненні цілей; виявлення «проблемних зон»), коригування(внесення змін до цілей, плану дій або KPI на основі результатів аналізу; вдосконалення системи управління ефективністю). Що дозволяє детальніше вивчити різні аспекти цієї проблематики та вирішити їх.

Також існують фактори підвищення економічної та управлінської ефективності підприємства [21]:

1. Економне використання ресурсів. Підтримання обсягів виробництва та продажу продукції з одночасним зниженням витрат праці, матеріалів, фінансів або інших ресурсів, що свідчить про підвищення продуктивності діяльності компанії.
2. Підвищення продуктивності роботи команди через оптимізацію структури, підвищення кваліфікації та освіти, залучення висококваліфікованих співробітників, удосконалення системи мотивації.
3. Розширення впливу соціально-психологічних аспектів. Використання методів децентралізації управління може стати ефективним інструментом для покращення діяльності компанії.
4. Застосування новітніх наукових та технічних досягнень. Ігнорування сучасних технологій або відмова від їх впровадження через неможливість інвестування може призвести до зниження конкурентоспроможності та навіть до закриття підприємства. Відмова від ризику в умовах нестабільної економіки часто призводить до зупинки розвитку компанії.

ВСЕ 2023

5. Використання диверсифікації, кооперації та інших стратегій, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси в різноманітних проектах та програмах розвитку компанії.
6. Залучення інвестиційного капіталу та інших зовнішніх фінансових інструментів. Приватизація також може відкрити нові можливості для зростання ефективності підприємства.

Для аналізу виконання даних факторів потрібно виконувати моніторинг реалізації діяльності з визначеним періодом контролю та показниками.

Ми бачимо, що управління ефективністю представляє собою складний процес соціально-економічних відносин та дозволяє розглядати ефективність за допомогою функціонального підходу в рамках основних функціональних підсистем, таких як маркетингова, виробнича, фінансова, інноваційна та кадрова. Тому управління ефективністю повинно бути тісно інтегровано і усі сфери діяльності підприємства для забезпечення найкращих результатів. Таке управління повинно сприяти розвитку та зростанню ринкової вартості підприємства у майбутньому.

1.2 Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства: показники та методи

У сучасних, нестабільних та мінливих умовах діяльності підприємства ефективність є важливою характеристикою її діяльності. А оцінювання управління ефективністю допомагає забезпечити підприємство необхідною інформацією для максимально ефективного прийняття управлінських рішень.

Управління ефективністю діяльністю підприємства це комплексне поняття. Комплексність виявляється в тому, що управління ефективністю відбувається в різних функціональних підсистемах.

ВСЕІ 2023

Оцінку управління ефективністю правильно визначати показниками ”ефективності” та ”результативності” як їх наслідками. Тому оцінка ефективності управління промисловим підприємством передбачає використання методів, критеріїв та показників, які дозволяють оцінити ефективність та результативність як управління, так і виробничої діяльності підприємства. Так як методи є взаємопов’язаними, тому їх можна зобразити разом з показниками наступним чином як показано на рисунку (рис.1.1).

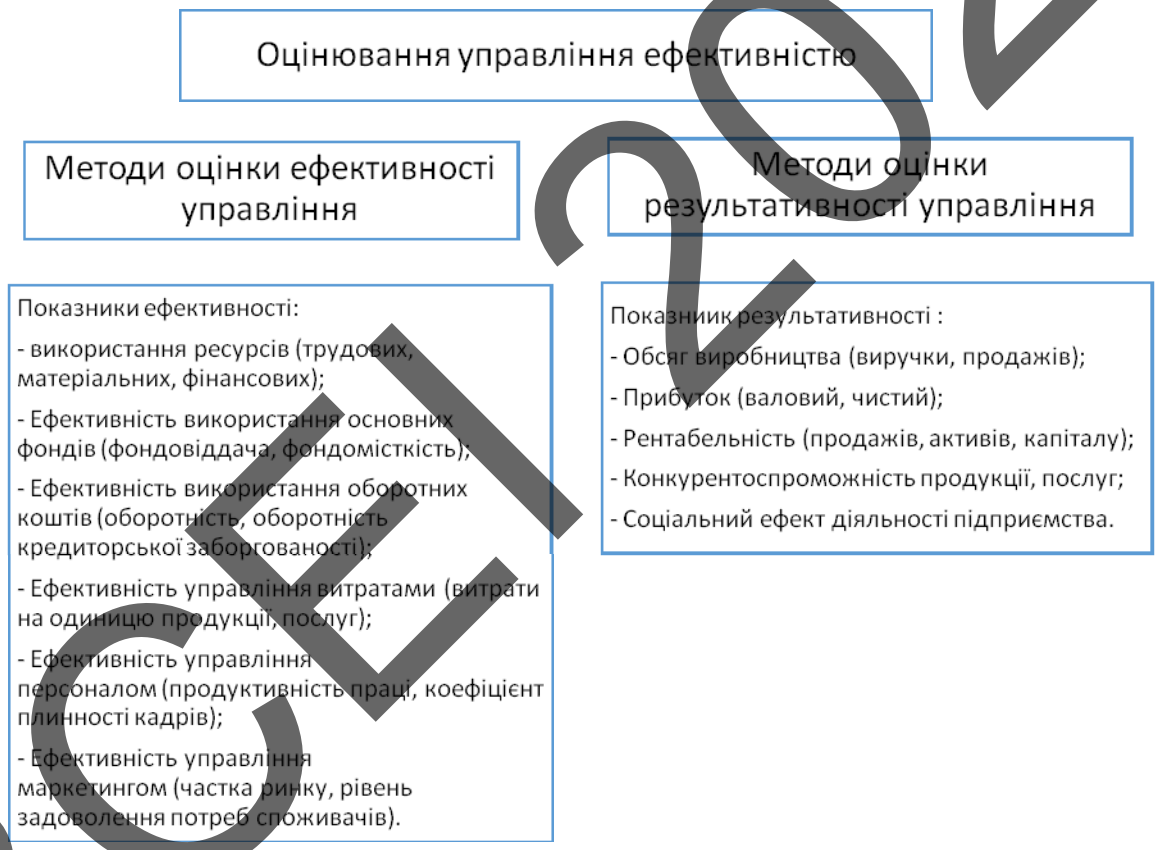


Рис.1.1 Структурно-логічна схема оцінювання процесу управління ефективністю діяльності підприємства

Методичні підходи до оцінки діяльності керівництва в сфері управління ефективністю повинні розроблятися з урахуванням основних етапів управлінського циклу, основних елементів і функцій управління. Ці підходи повинні бути спрямовані на отримання конкретних результатів і

ВСЕ 2023

підвищення ефективності як використання ресурсного потенціалу підприємства, так і відповідних управлінських рішень.

Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється за допомогою показників продуктивності праці, матеріальних ресурсів - за допомогою показників матеріаломісткості продукції, основних фондів - за допомогою показників фондовіддачі та фондоємності. Ефективність управлінської діяльності може характеризуватися як кількісними (приростом фінансово-економічних ефектів), так і якісними (поліпшенням соціальних стандартів) показниками. Для оцінки ефективності управління необхідно використовувати комплекс показників, включаючи узагальнюючі та індивідуальні. Для цього необхідно визначити індивідуальний набір значень (показників), які відповідають цілям і завданням підприємства. Ці значення повинні оцінювати результати діяльності підприємства для удосконалення механізму управління процесом.

Розглянемо оцінку управління ефективністю діяльності функціональних підсистеми, таких як маркетингової, виробничої(операційна діяльність), фінансової, інноваційної та кадрової.

Управління ефективністю маркетингової діяльності є одним із найважливіших завдань для будь-якого підприємства. Ефективна маркетингова діяльність дозволяє підприємствам досягати своїх цілей, таких як підвищення обсягу продажів, створення та проведення рекламної кампанії, залучення нових клієнтів, утримання існуючих клієнтів, підвищення лояльності клієнтів та створення позитивного іміджу підприємства. Вона включає в себе: визначення цілей та завдань маркетингової діяльності, розробка та впровадження маркетингової стратегії, оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Оцінка управління ефективністю маркетингової діяльності вимірюється наступними показниками: показники обсягу продажів, показники

ВСЕІ 2023

прибутку, показники лояльності клієнтів, показники ефективності маркетингових інструментів та інше (табл.1.1)

На основі вивчення [8], [10], [17], [27], [46], ми пропонуємо наступну класифікацію показників ефективності операційної діяльності (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Класифікація показників оцінки управління ефективністю операційної діяльності

Показник	Метод обрахунку
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$РВ_{зб}$ = П / $В_{зб}$, де П – валовий прибуток від реалізації; $В_{зб}$ – витрати на збут.
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$Р_{зпр}$ = ЧП / $В_{зпр}$, де ЧП – чистий прибуток; $В_{зпр}$ – витрати на заходи просування продукції.
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$\Delta ОРс=\Delta ОРс_1$ / $\Delta ОРс_0$ – 1, де $\Delta ОРс_1$ – обсяг реалізації у базовому році; $\Delta ОРс_0$ – обсяг реалізації у попередньому році.
Рентабельність продажів	Рп = ЧП/ЧД , де (ЧП – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід від реалізації)
Рентабельність продукції	$Р_{пр}$= ЧП/С, де ЧП – чистий прибуток; С – собівартість реалізованої продукції.
Коефіцієнт покриття витрат	$КП_в$= ТО / (С+ВО), де ТО – товарообіг підприємства; С – собівартість реалізованої продукції; ВО – сума витрат обігу.
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	$РТН_р$ = ТНі / РЦі * 100%, де ТНі – торгова націнка і-го реалізованого товару; РЦі – роздрібна ціна і-го реалізованого товару
Рентабельність маркетингових інвестицій	ROMI = (ВП – ІМ)/ ІМ , де (ВП – валовий прибуток; ІМ – інвестиції в маркетинг)

Управління ефективністю операційної діяльності можна охарактеризувати як комплексний повторюваний процес, який має на меті поліпшення операційної діяльності та підвищення її ефективності, базуючись на використанні спеціалізованих методів та організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами [42]. Оцінка управління

ВСЕ 2023

ефективністю операційної діяльності визначається узагальнюючими показниками ефективності виробничого процесу (показники продуктивності праці, ефективності використання матеріальних ресурсів, ефективності використання основних фондів, показники якості продукції, показники ритмічності виробництва, показники собівартості продукції, фінансових результатів тощо) та остаточними результатами використання ресурсів операційної діяльності підприємства протягом визначеного періоду (табл.1.2). На основі вивчення [3], [14], [42], ми пропонуємо наступні показники для оцінювання ефективності операційної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники для оцінювання ефективності операційної діяльності

Показники ефективності використання основних засобів підприємства	Фондовіддача
	Фондомісткість
Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства	Коефіцієнт оборотності
	Коефіцієнт завантаженості
	Тривалість обороту
	Рентабельність оборотних коштів
Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства	Продуктивність праці
	Трудомісткість продукції
	Фондоозброєність
	Зарплатомісткість продукції
Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства	Норма прибутковості
	Рентабельність продукції
	Коефіцієнт ефективності ресурсів
Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства	Рентабельність активів
	Рентабельність власного капіталу
	Рентабельність продукції
	Рентабельність продажу продукції або обороту
	Валова рентабельність основної діяльності

ВСП 2023

Оцінка фінансової стійкості підприємства	Коефіцієнт платоспроможності
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами
	Коефіцієнт фінансування
	Коефіцієнт маневреності
	Коефіцієнт покриття
	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Абсолютна ліквідність

Управління ефективністю фінансової діяльності – це процес планування, організації, координації та контролю фінансових ресурсів підприємстві з метою забезпечення її фінансової стабільності, зростання прибутковості та вартості для акціонерів. Оцінка управління ефективністю фінансової діяльності визначається наступними показниками, які формують чотири групи: показники ліквідності, показники оборотності коштів, показники рентабельності, ринкові показники (табл.1.3) . Показники ліквідності дозволяють оцінити здатність підприємства покривати свої поточні борги за рахунок поточних активів. Показники оборотності надають можливість аналізувати, наскільки ефективно підприємство управляє своїми активами та капіталом. Показники рентабельності слугують індикаторами того, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток від своєї діяльності. Ринкові показники дають можливість визначити, наскільки ефективною вважається діяльність компанії з фінансової точки зору, а також оцінити адекватність її політики виплати дивідендів і, що найважливіше, визначити її привабливість для інвесторів та власників акцій.

На основі вивчення [35], ми пропонуємо наступні показники для оцінювання управління ефективності фінансової діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

ВСЕ 2023

Показники для оцінювання управління ефективності фінансової діяльності

Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності
	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Коефіцієнт фінансової стійкості
	Коефіцієнт покриття
Показники оборотності коштів	Оборотність активів
	Оборотність постійних активів
	Оборотність чистих активів
	Оборотність товарно-матеріальних запасів
	Середній термін погашення кредиторської/дебіторської заборгованості
	Оборотність кредиторської/дебіторської заборгованості
Показники рентабельності	Рентабельність оборотних засобів
	Рентабельність активів
	Рентабельність власного капіталу
	Рентабельність чистих оборотних активів

Управління ефективністю інноваційної діяльності - це процес комплексних заходів, що дозволяє забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства, здатність до постійних змін та адаптацій за умов конкурентного середовища. Оцінка управління ефективністю інноваційної діяльності визначається показниками: наукомісткості виробництва, конкурентоздатності виробництва, відновлення продукції, техніко-економічного рівня продукції [12], [25].

Управління ефективністю кадрової діяльності – це складний процес, який впливає на ефективність роботи підприємства, забезпечення високих доходів та забезпечення конкурентоздатності. На ефективність кадрової діяльності особливо в нинішній час впливає ситуація на ринку праці та його динаміка, стиль управління персоналом, фінансові ресурси, умови

ВСЕ 2023

роботи, рівень оплати праці, система мотивації персоналом, стиль керівництва, імідж компанії. Оцінка управління ефективністю кадрової діяльності підприємства визначається професійністю підбору працівників, задоволеністю працівників, плинністю кадрів, постійною діагностикою та конкретними заходами щодо розвитку знань, умінь та навичок працівників.

Тому очевидно, що оцінка управління ефективністю діяльності підприємства відображається в оцінці ефективного прийняття управлінських рішень, стратегії розвитку підприємства, побудові та функціонуванні організаційної структури. Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства охоплює всі її сфери діяльності і показує наскільки ефективно працює підприємство, чи справляється воно з поставленими задачами, а також допомагає виявити слабкі місця діяльності підприємства та прийняти відповідні кроки по їх усуненню.

Існує цілий спектр методів, які застосовують для оцінювання ефективності діяльності підприємством. Серед них найбільш розповсюджені такі методи, як: порівняння, групування, математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, метод експертних оцінок, бальний метод, метод нечіткої логіки та нейронних мереж [34, с.102]. Перед застосування одного з перелічених методів потрібно визначити особливі умови, завдання та об’єкт оцінювання. Існують певні критерії для вибору методу оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства:

- Тлумачення результатів. Цей критерій оцінює здатність чітко тлумачити ефективність керування компанією. Різні методики надають різні можливості для трактування оцінки результатів.
- Виявлення вразливих місць. Критерій оцінює здатність виявляти проблеми в окремих сферах діяльності компанії. Він дозволяє порівнювати методи за їхню здатність висвітлювати існуючі недоліки або потенційні загрози.

ВСЕІ 2023

- Різноманітність індикаторів. Критерій враховує можливість отримання комплексної оцінки керування на основі широкого спектру кількісних та якісних показників. Він дозволяє порівнювати методи з точки зору їхньої здатності інтегрувати різні показники, що відображають різні аспекти ефективності керування.
- Кількість аналітиків. Критерій враховує необхідність використання людських ресурсів для проведення аналізу. Різні методи вимагають залучення різної кількості фахівців для оцінки ефективності керування: від однієї особи до цілої команди.
- Часові витрати. Критерій оцінює час, необхідний для проведення оцінки. Різні методи вимагають різного часу для отримання остаточного результату: від години до декількох місяців.
- Фінансові витрати. Критерій враховує вартість проведення оцінки. Кожен метод передбачає певні фінансові витрати, і компанія може інвестувати значні кошти для отримання точної оцінки.
- Об'єктивність результатів. Критерій оцінює ступінь об'єктивності результатів оцінки. Від цього залежить точність управлінських рішень щодо покращення або підтримки ефективності керування.
- Доступність методу. Критерій враховує легкість використання методу широким колом користувачів. Для проведення оцінки фахівцю, який не знайомий з методом, достатньо пройти короткий тренінг.
- Оперативність використання. Критерій оцінює можливість проведення оцінки в будь-який потрібний момент. Для різних керівників важливо знати рівень ефективності керування щомісяця, щокварталу або щороку.
- Поширеність методу. Критерій враховує, наскільки широко метод використовується серед різних підприємств. Рівень поширеності

ВСЕІ 2023

кожного методу може варіюватися залежно від спеціалізації компанії.

- Доступність програмного забезпечення. Критерій оцінює розрахункові процедури, які використовуються в методі. Реалізація різних методів вимагає різних обчислювальних засобів, від простого калькулятора до спеціалізованого програмного продукту.
- Достовірність результатів. Критерій оцінює надійність отриманих результатів, як для загальної оцінки ефективності керування, так і для оцінки окремих функціональних підсистем.

Визначення відповідності існуючих методів оцінювання ефективності управління цим критеріям дозволить створити їх рейтинг та вибрати найбільш відповідний. Це в свою чергу забезпечить управлінський персонал необхідною інформацією для розробки, прийняття та реалізації рішень спрямованих на підвищення або підтримку ефективності управління діяльністю підприємства.

Окрім оцінки кількісних показників управління ефективністю діяльності підприємства, потрібно робити оцінку якісних показників реального стану підприємства, яке піддається впливу зовнішнього та внутрішнього середовища для повноти картини. Згідно системного підходу підприємство потрібно розглядати як цілісну систему пов’язану із зовнішнім світом. А ситуаційний підхід розширив теорію систем завдяки створенню концепції, яка передбачає вибір оптимального методу в залежності від специфічних внутрішніх та зовнішніх умов, що визначають особливості підприємства та впливають на нього. Тому такий підхід до аналізу ситуації підприємства лежить в основі використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для оцінки його поточного стану та визначення стратегії подальшого розвитку.

Можна дійти до висновку, що методики оцінки управління ефективністю невпинно розвиваються, адаптуючись до сучасних потреб та

ВСЕП 2023

викликів, тому аналіз ефективності їх використання та вивчення нових стратегій потребують продовження досліджень.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЕСС ГРУП»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «НЕСС ГРУП»

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСС ГРУП» . Скорочена назва ТОВ «НЕСС ГРУП» .

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСС ГРУП» (KNESS GROUP) – це компанія, яка розробляє інноваційні технології та втілює проєкти відновлювальної та традиційної електроенергетики, а також є провідним оператором галузі відновлюваної енергетики в Україні та EPC-контрактором (спосіб укладання контракту в будівельній галузі для втілення великих будівельних проєктів приватним бізнесом).

Генеральний директор – Шакалов Сергій Володимирович.

Незмінний головний принцип компанії – проєктування, будівництво або реконструкція та введення в експлуатацію об'єктів енергетики [23]. «НЕСС ГРУП» закриває весь цикл якісного електрозабезпечення споживача чистою енергією, що включає: генеральний підряд у реалізації проєктів відновлюваної енергетики, виробництво власного обладнання та комплектуючих для сонячних станцій, вибору земельної ділянки до проєктування, будівництва, отримання дозвільної документації, сервісне обслуговування об’єктів електроенергетики, трейдинг, постачання та прогнозування електроенергії. «НЕСС ГРУП» має власний RnD Center, який розробляє інноваційні технології в секторі відновлюваної енергетики, зокрема: займається системними дослідженнями та розробкою установок

ВСЕ 2023

збереження енергії (battery energy storage), систем моніторингу сонячної генерації, створює унікальні рішення для кріплень фотоелектричних модулів.

Місія та цінності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» [23]:

1. Місія «НЕСС ГРУП»:
   - Забезпечити доступ до чистої енергії для кожного
   - Зменшити вплив енергетики на глобальні екологічні зміни шляхом її декарбонізації
2. Цінності «НЕСС ГРУП»:
   - Інноваційність. Інновації – запорука успіху «НЕСС ГРУП». Пріоритетом для «НЕСС ГРУП» є впровадження та створення новітніх технологій, використання найдосконаліших сучасних розробок.
   - Репутація. Чесність, надійність та незмінна гарантія якості. Знання інших про наші вчинки, цілі та цінності, про відповідальність за кожне наше слово та дію формують нашу репутацію. В своїй роботі ми керуємося європейськими принципами ведення бізнесу.
   - Людина. Можливості для кожного. Ми надихаємо працівників і даємо усі можливості, щоб вони могли втілювати в життя амбітні цілі та витримувати найвищі стандарти.
   - Сталий розвиток. Розвиток без шкоди майбутньому. Все, що ми робимо сьогодні, має позитивно відображатися на якості життя поколінь, які прийдуть.
   - Відповідальність. Соціально відповідальна компанія. Ми фокусуємо свої сили, знання та ресурси на розвитку «чистої енергії» у найширшому розумінні, інвестуючи у чисту енергію людей та природи. Ми підтримуємо й розвиваємо проєкти у галузі освіти, спорту та екології.
   - Команда. Спільність мети та дії. Ми переконані, що результат команди завжди більший ніж сума результатів кожного учасника.

ВСЕ 2023

На основі вивчення [23], ми пропонуємо огляд відомостей про компанію «НЕСС ГРУП» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Огляд компанії

Відомості про компанію:	
Назва	«НЕСС ГРУП» (KNESS GROUP)
Головний офіс	Місто Вінниця
CEO	Сергій Шакалов
Початок діяльності	2009
Сфера діяльності	Відновлювані джерела енергії + системи накопичення енергії
Бізнес-модель	Вертикально інтегрований оператор ринку ВДЕ
Основні напрямки діяльності:	
Сонячна енергія — будівництво сонячних електростанцій, виробництво, зберігання та управління електроенергією;	
Постачання та трейдинг електроенергії;	
Традиційна енергія — високовольтні розподільчі мережі;	
Девелопмент;	
Виробництво металоконструкцій, електротехнічного обладнання для ФЕС.	

«НЕСС ГРУП» була заснована у 2009 році зі створенням першого підрозділу у складі компанії – «Подільський Енергоконсалтинг». З того часу компанія пройшла шлях від консалтингових послуг у сфері традиційної електроенергетики до масштабування бізнесу у сфері відновлюваної енергетики, створення власного виробництва обладнання та розробки інноваційних технологій. На сьогоднішній день «НЕСС ГРУП» включає такі підрозділи, як:

1. «Подільський Енергоконсалтинг» - генпідрядник з проєктування та будівництва об’єктів у сфері відновлюваної енергетики та розподільчих мереж. Підрозділ здійснює проєктування та будівництво об’єктів енергетики для електроенергетичних компаній і промислових підприємств, об’єктів розподільчих мереж національного та регіонального значення. З 2012 року в ролі

ВСЕТ 2023

генпідрядника в будівництві промислових електростанцій, що працюють на відновлюваних джерелах енергії (ВДЕ). З 2016 року виконує EPC-підряд (Engineering, Procurement and Construction) у сфері сонячної енергетики [23].

2. «НЕСС Констракшн» - підрозділ працює як EPC-контрактор, а саме проєктування та будівництво сонячних електростанцій. З 2017 року виконує будівельно-монтажні, пусконалагоджувальні роботи, підключення об'єкту до мережі та введення в експлуатацію [23].
3. «НЕСС Сервіс» - підрозділ з експлуатації та технічного обслуговування об'єктів енергетики. Підрозділ надає послугу «O&M» (Operation and Maintenance/Сервісне та Експлуатаційне обслуговування СЕС) - фотоелектричних станцій та розподільчих підстанцій, що забезпечує їх безперебійну, безпечну та максимально ефективну роботу [23].
4. «НЕСС Продакт» - підрозділ з виробництва обладнання для відновлюваної енергетики: інверторні станції, електротехнічне обладнання, металоконструкції. З 2015 року підрозділ виготовляє металоконструкції для кріплення сонячних модулів, опори для підстанційного обладнання, шафи збору потужностей та каркасно-модульні будівлі електротехнічного призначення. З 2016 року здійснює серійне виробництво централізованого інверторного обладнання для промислових сонячних станцій [23].
5. «НЕСС РНД Центр» - центр інноваційних та технологічних розробок у сфері відновлюваної енергетики. Займається системними дослідженнями в інжинірингу, експериментальними інженерними розробками у сфері відновлюваної енергетики та технічними випробуваннями [23].
6. «НЕСС ПВ» - виробник обладнання для відновлюваної енергетики: централізовані інверторні станції, електротехнічне обладнання, металоконструкції. 100% українського виробництва основних

ВСЕІ 2023

комплектуючих для сонячних електростанцій. З 2015 року підрозділ виготовляє стаціонарні металоконструкції для кріплення PV-модулів, опори для підстанційного обладнання, шафи збору потужностей та каркасно-модульні будівлі електротехнічного призначення. З 2016 року здійснює серійне виробництво централізованого інверторного обладнання для промислових фотоелектричних станцій. У виробництві використовуються розробки «НЕСС РНД Центру». З 2021 року завод «НЕСС ПВ» - призупинено на модернізацію. Зважаючи на надскладну ситуацію в країні через повномасштабне вторгнення держави-агресора, питання перезапуску виробничих ліній наразі на паузі [23].

7. «НЕСС Енерджі» - постачальник електроенергії, в тому числі із відновлюваних джерел. Інтегратор найбільш інноваційних продуктів з продажу електроенергії виробників “зеленої” електроенергії, постачання/трейдерства електричної енергії на ринках B2B, B2C, організатор балансуючих груп та мікромереж, оператор комплексу battery energy storage [23].
8. «НЕСС Дизайн» - інжинірингова підрозділ у сфері будівництва, реконструкції та технічного переоснащення енергетичних об’єктів [23].
9. «KNESS Polska» - представництво KNESS у Польщі. Представництво надає широкий спектр послуг на ринку Польщі, зокрема, на умовах EPC-підряду реалізовує промислові сонячні електростанції, об'єкти електроенергетики для власного споживання, також компанія пропонує комплекс послуг з сервісного обслуговування й прогнозування генерації СЕС [23].
10. «KNESS Baltic» - представництво KNESS у Латвії. Представництво надає широкий спектр послуг на ринку сонячної енергетики Латвії. На умовах EPC-підряду реалізовує промислові сонячні електростанції, забезпечує комплекс послуг з оперативно-

ВСЕІ 2023

диспетчерського та експлуатаційно-технічного управління об’єктами електроенергетики [23].

Також до «НЕСС ГРУП» входить підрозділ «НЕСС ЕСТЕЙТ» – власник виробничих потужностей, організатор та провайдер адміністративно-господарських сервісних послуг.

Основні віхи діяльності компнії «НЕСС ГРУП» представленні в Додатку А.

Ключові показники діяльності «НЕСС ГРУП» :

- 1,2 ГВт – загальна потужність збудованих ФЕС(фотоелектричні станції) на умовах EPC(Додаток Б);
- 1,4ГВт – загальна потужність спроєктованих ФЕС;
- 1,44 ГВт – об’єктів електроенергетики на обслуговуванні(Додаток В);
- 54,6МВт – власних генеруючих потужностей;
- 116 – збудованих або реконструйованих високовольтних підстанцій;
- 158км – прокладено високовольтних кабельних ліній, ПЛ високої та середньої напруги.

«НЕСС ГРУП» надає повний комплекс робіт у відновлювальній енергетиці, а саме (додаток М):

- Дослідження, проєктування та розробка інноваційних рішень у секторі ВДЕ (RND);
- Виробництво та постачання обладнання для ВДЕ (Manufacturing);
- Генеральний підряд в реалізації об’єктів ВДЕ (EPC);
- Повний комплекс послуг з експлуатації та технічного обслуговування об’єктів електроенергетики (Operation and Maintenance);
- Комплексні рішення для електропостачання, обліку та прогнозування генерації (Electricity management).

ВСЕ 2023

Предметом господарської діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» в Україні та поза її межами визначається наступне згідно статуту «НЕСС ГРУП»:

- Будівництво магістральних наземних і підземних ліній електропередач;
- Будівництво будівель та споруд підприємств енергетики;
- Діяльність у сфері інжинірингу;
- Діяльність у сфері геології та геологорозвідування;
- Технічні випробування та дослідження;
- Надання на договірній основі посередницьких послуг підприємствам, організаціям, кооперативам, товариствам, підприємцям різних організаційних форм у придбанні товарів, продукції, сировини, рухомого і нерухомого майна;
- Фінансування і участь в реалізації науково-технічних програм, розробок проектів по виготовленню та впровадженню конкурентоспроможних чистих технологій, виробництва нових видів різної промислової продукції, будівельних матеріалів;
- Виробництво напівпровідникових матеріалів і сполук;
- Виробництво матеріалів і речовин, в т.ч. із промислових відходів напівпровідникових матеріалів і сполук;
- Виробництво виробів та приладів електронної техніки;
- Виробництво технологічного обладнання, оснащення та інструменту;
- Виробництво хімічних та фотоелектричних джерел струму;
- Інноваційна та інвестиційна діяльність;
- Виробництво електричної енергії;
- Розробка та реалізація конструкторської документації, технологій, програмного забезпечення, проведення інженерних розрахунків, робіт по стандартизації та уніфікації оснастки;
- Розробка та впровадження нових технологій та пристроїв.

Для кращого розуміння організаційно-економічної характеристики компанії важливим є дослідження організаційно структури. Дослідження

ВСЕ 2023

ґрунтується на вивченні ключових аспектів системи керування та методів їх взаємодії при здійсненні управлінських рішень.

Організаційна структура «НЕСС ГРУП» наведена у додатку Н та має організаційну структуру лінійно-функціонального типу. Вона є ефективною для керування діяльністю «НЕСС ГРУП» беручи до увагу глибоку специфіку компанії та допомагає досягати більшої ефективності та гнучкості у процесі управління. Дана структура інтегрована в систему управління компанії та дозволяє успішно координувати та керувати процесами в компанії. Безсумнівно, така система управління позитивно відображається на роботі компанії, підвищуючи якість та продуктивність. Вона сприяє швидкому вирішенню управлінських завдань, зміцнює нагляд за роботою як окремих співробітників, так і цілих підрозділів; забезпечує цілісність та безперервну взаємодію між різними департаментами; вдосконалює координацію в межах підрозділів і підсилює управління бізнес-процесами в умовах великої кількості працівників.

Навіть при такій багатогранності та ефективності даної структури існують певні недоліки, які в основному характеризуються «людським фактором»:

- Можливість появи суперечностей між функціональними та лінійними керівниками;
- Повільність та питання якості комунікації між підрозділами, які виникають внаслідок широкого розгалуження лінійно-функціональної структури;
- Проблема відповідальних працівників при виникнення конфліктних ситуацій.

Тому для уникнення та вирішення даних недоліків рекомендовано проводити на постійні основі координаційні зустрічі на різних рівнях управління як топ-менеджменту так і на рівні підрозділів. Забезпечуючи працівників усією внутрішньо-корпоративною інформацією на спільному

ВСЕ 2023

каналі комунікації задля оперативного зв’язку між підрозділами та працівниками всередині підрозділів.

Важливим етапом є огляд ринку відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) та аналіз його ринкових можливостей. Головний фокус зроблено на ринок сонячної енергетики. Згідно рейтингу встановленої потужності об’єктів сонячної енергетики станом на 2022 рік Україна посідала 8 місце серед країн Європи.

В енергосистемі Україні частка генерації електроенергії з ВДЕ у сукупному балансі генерації стрімко зростала до 2022 року. Але з початком війни частка генерації зменшилась через великі втрати джерел генерації в тому числі і на тимчасово окупованих територіях.

Станом на квітень 2023 року згідно ключових показників діяльності «НЕСС ГРУП» компанією було збудовано 1,2 ГВт потужностей ФЕС(фотоелектричних станцій) на умовах EPC, що становить 18,8% від загальної потужності збудованих ФЕС в Україні. Також «НЕСС ГРУП» провадить реалізацію проєктів у Польщі загальною потужністю 79МВт сонячних електростанцій та 14,2МВт загальної потужності ФЕС у Латвії.

На основі вивчення [23], ми пропонуємо огляд розподілу збудованих потужностей «НЕСС ГРУП» в Україні, Польщі та Латвії, що проілюстровано в додатку П.

На діаграмі рисунку (рис.2.1) зображено частку збудованих потужностей «НЕСС ГРУП» по областях України відповідно до додатку П. Згідно діаграми видно, що найбільша частка у відсотковому співвідношенні знаходиться у Польтавській області (94,16%), Кіровоградській (62,59%) та Вінницькій (55,92%) областях. А найменша частка у Дніпропетровській обсласті – 0,15%.

ВСЕ 2023

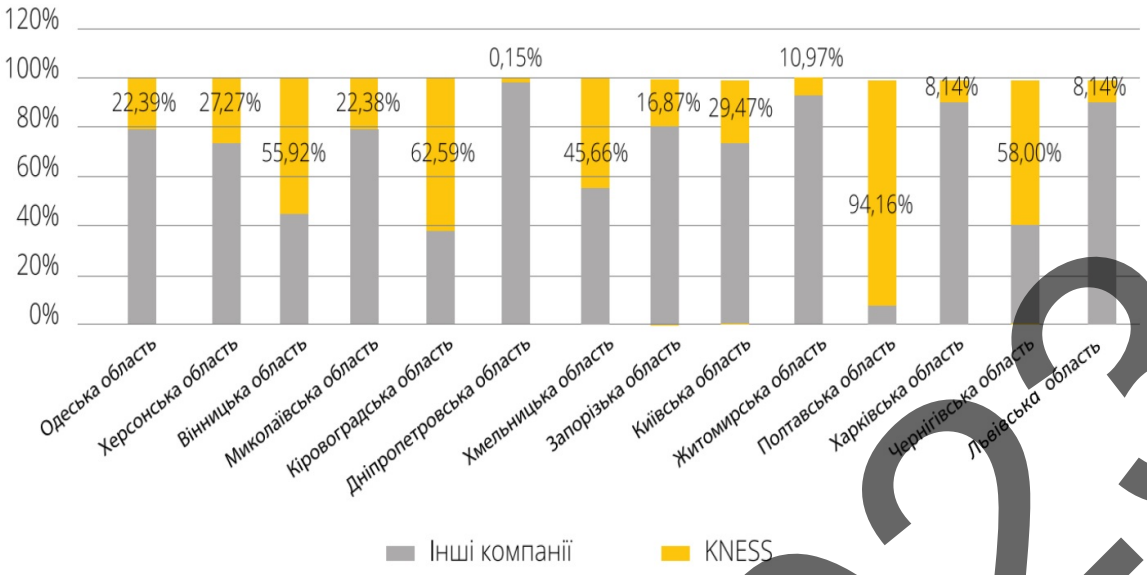


Рис.2.1 Частка збудованих потужностей «НЕСС ГРУП» по областях

Війна стала тим активатором, який вказав на те, що Україна повинна щільніше взятися за перебудову енергетичного сектору та його декарбонізацію. Та бути меншою мірою залежною від викопного палива та бути незалежною від його імпорту. В планах до 2030 року принаймні 45% нашої електроенергії повинно надходити з усіх джерел ВДЕ. А частка споживання енергії з ВДЕ, включаючи транспорт та опалення, повинна бути не менше 35%.

Зрозуміло що відновлювальна енергетика являється ключем до енергетичної незалежності України та відбудови її економіки. Тому конкуренція в даній сфері зростає.

Не зважаючи на ситуацію в країні «НЕСС ГРУП» лідирує в загальній частці побудованих потужностей сонячних електростанцій. Свідченням є рейтинг компаній з часткою ринку сонячної енергії в Україні, де «НЕСС ГРУП» очолює першу десятку генпідрядників у сфері ВДЕ (табл 2.2).

На основі додатку Б та на основі вивчення [23], ми пропонуємо огляд рейтингу компаній на ринку сонячної енергетики в Україні за їхньою часткою побудованих потужностей (табл.2.2).

ВСЕІ 2023

Таблиця 2.2

Рейтинг компаній на ринку сонячної енергетики в Україні за їхньою часткою

№ п/п	Компанія	Побудована потужність, МВт	% ринку
1	KNESS	1 200	18,8%
2	Енерго Сила	453	7,1%
3	Helios Strategia	400	6,3%
4	Вольтаж групп	312	4,9%
5	RODINA	298	4,7%
6	САННИВАТТ.УА	270	4,2%
7	EDS Engineering	220	3,4%
8	Блок Майстер	175	2,7%
9	Солар Стальконструкція	120	1,9%
10	Greenville	115	1,8%

З додатку Б видно, що майже усі конкуренти мають достатній наявний досвід роботи у відповідній сфері ВДЕ. А ключова бізнес-діяльність показує широкий спектр їхніх послуг по професійність. Потрібно відмітити, що «НЕСС ГРУП» має найбільшу частку на ринку сонячної енергетики.

Для якісної оцінки реального зовнішнього та внутрішнього середовища компанії «НЕСС ГРУП» проведемо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз допоможе розкрити сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналіз «НЕСС ГРУП»

Сильні сторони (Strenghts)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Власне виробництво обладнання; 2.Потужна та висококваліфікована команда фахівців; 3. Досвід реалізації будівництва масштабних промислових електростанцій; 4. Готовність до нових викликів;	1. Відсутність прямих продажів споживачам (B2C сегмент). 2. Не достатня проінформованість потенційних клієнтів з переліком послуг та продуктів 3. Не достатньо ефективна рекламна кампанія

ВСЕ 2023

5. Наявність міжнародних сертифікатів та ліцензій; 6. Велика кількість задоволених клієнтів; 7. Чиста та прозора репутація; 8. Лідер по частці побудованих потужностей	4. З маштабуванням компанії бізнес-процеси потребують доопрацювання 5. Відсутність офіційно визнаного лідера ринку сонячної енергетики 6. Відсутність просування міжнародного бренду «НЕСС ГРУП»
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Розвиток інновацій технологічного розвитку; 2. Розширення присутності компанії на міжнародному рівні; 3. Зміцнення конкурентних позицій компанії; 4. Напрацювання партнерської мережі; 5. Розвиток нового споживчого сегменту ринку (B2C); 6. Інноваційні підходи до партнерства в бізнесі; 7. Впровадження ефективної рекламної кампанії; 8. Залучення закордонних інвестицій на український ринок; 9. Участь компанії в галузевих подіях, форумах, конференціях 10. Розвиток накопичувачів для зберігання електроенергії(ESS)	1. Поява міжнародних компаній-конкурентів; 2. Високий рівень стандартів до продукту; 3. Збільшення чисельності та потужностей конкурентів; 4. Зниження частки відновлюваних джерел енергії в загальному обсязі виробництва електроенергії; 5. Поява нових, більш економічно вигідних технологій; 6. Зміна уподобань потенційних споживачів; 7. Поява негативного соціально-економічного клімату у країні; 8. Зміни в законодавстві, що стосуються енергетичної галузі, зокрема відновлюваних джерел енергії; 9. Зменшення інвестиційної привабливості сектору ВДЕ; 10. Часта зміна законодавства; 11. Не стабільна економічна та політична ситуація в Україні.

SWOT-аналіз є допоміжним інструментом раціональної стратегії для оптимізації та виконання стратегічних планів «НЕСС ГРУП». Згідно з проведеним аналізом, можна констатувати, що підприємство володіє фундаментально сильними сторонами та можливостями для реалізації протягом наступних трьох-п’яти років. Майбутні загрози потрібно розглядати в контексті можливостей. А ефективна стратегія може сприяти перетворенню слабких сторін та загроз у нові сильні сторони компанії. Тому потрібно працювати з викликами, пов'язаними з появою нових конкурентів, високих стандартів, змін в законодавстві і не тільки, через зміцнення бренду «НЕСС ГРУП» , зокрема на міжнародному рівні,

ВСЕ 2023

залучення лояльних клієнтів, розробку нових продуктів відділу інновацій RnD-центру та вихід на нові ринки, що є цілком досяжними цілями. Також потрібно брати активну участь у спеціалізованих професійних заходах, створення іміджу експертів серед представників компанії, створення іміджу новатора, створення позиції лідера в сфері ВДЕ та освоєння нових ніш на ринку даної сфери.

Узагальнюючи можна сказати наступне, що загалом витрати на виробництво електроенергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) до теперішнього часу були високими. В умовах війни 2022-2023 року, коли ціни на газ та вугілля були високими, вартість виробництва електроенергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) виявилася нижчою, ніж з традиційних вугільних та газових станцій, що сприяє підвищенню її конкурентоздатності у порівнянні з традиційними джерелами на основі фосильних палив та збільшенню генерації електроенергії з ВДЕ.

Актуальність даної сфери та виклики у галузі відновлюваної та традиційної електроенергетики в Україні сприяють створенню стимулів для інвесторів у ВДЕ-проєкти з боку уряду України, сприяють змінам в законодавстві та регуляторному середовищі, що спрямовані на підтримку ВДЕ та покращення умов для інвестицій, запуску проєктів по накопиченню та зберіганню енергії – установки зберігання енергії (УЗЕ). Покращення інфраструктури електроенергетики та її адаптація до нових технологій є важливим завданням. Наразі «НЕСС ГРУП» активно працює над тим, щоб бути 100% renewable компанією.

Тому компанія «НЕСС ГРУП» бере курс на офіційно-визнаного лідера даної сфери та продовжує успішно розвиватися та займати міцні позиції на ринку, незважаючи на високу конкуренцію. Цьому сприяє створення нових продуктів та послуг з використанням передових технологій, розроблених власним відділом досліджень та розробок(RnD). Такий підхід дозволяє не тільки розширювати асортимент продуктів, але й значно підвищує потенціал компанії для подальшого росту.

ВСЕ 2023

2.2 Діагностика системи управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП»

Діагностика діяльності підприємства - це процес дослідження та оцінки поточного стану підприємства за ключовими показниками його діяльності для визначення та вирішення існуючих проблем і вразливих секторів діяльності компанії, що сприятимуть розвитку та плануванню майбутніх тенденцій, враховуючи законодавчі норми в економічній та екологічній сферах.

Організаційна структура лінійно-функціонального типу «НЕСС ГРУП» (додаток Н) є максимально-ефективною для керування діяльністю «НЕСС ГРУП» , а також допомагає досягати більшої ефективності та гнучкості у процесі управління. Організаційна структура інтегрована в систему управління компанії та дозволяє успішно координувати та керувати процесами в компанії. Успішність управління ефективністю діяльності компанії визначається багатьма факторами, зокрема: фінансовою ефективністю, задоволеністю клієнтів, рівнем якості продуктів та наданих послуг, оптимізацією операційних процесів, ефективністю управління ресурсам(фінансовими, людськими, матеріальними), інноваціями та адаптаціями, стійкістю у складних економічних умовах чи кризових ситуаціях.

На основі вивчення додатків Е, Є, Ж, розглянемо фінансові результати ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., які наведено в таблиці (табл.2.4).

ВСЕ 2023

Таблиця 2.4

Фінансові результати ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., тис.грн.

Показники	Роки	Відхилення 2022 рік

				до 2020 року	
	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	662 013	989 382	3 139 228	2 477 215	474,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	500 669	784 089	2 638 639	2 137 970	527,02
Валовий прибуток, тис. грн.	161 344	205 293	500 589	339 245	310,26
Чистий прибуток, тис. грн.	121 567	138 289	330 606	209 039	271,95

На рисунку (рис.2.2) наведено динаміку зростання чистого прибутку ТОВ «НЕСС ГРУП» протягом 2020-2022рр., тис.грн

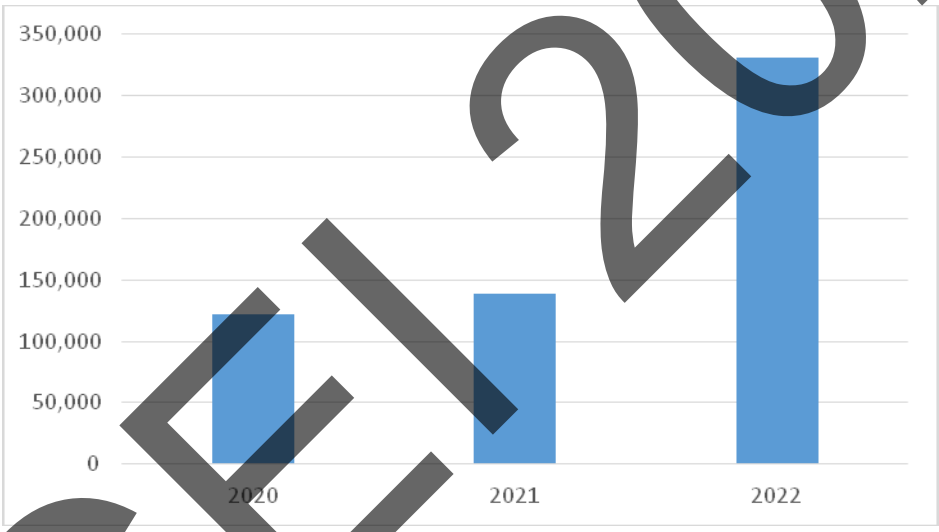


Рис.2.3 Динаміка чистого прибутку ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. тис.грн

Розрахувавши основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства в таблиці (табл.2.4) можемо побачити, що ТОВ «НЕСС ГРУП» протягом 2020-2022рр. діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації послуг та чистого прибутку. Так у 2020 році чиста виручка компанії становила 662 013 тис. грн, а у 2022 році відбулося її збільшення на 2 477 215 тис. грн або у відносному відхиленні на 474,19 % у порівнянні з 2020 роком. Збільшення даного показника

ВСЕ! 2023

свідчить про різке та інтенсивне примноження діяльності підприємства у 2021 та 2022 роках, що спричинене сприятливими ринковими умовами для надання послуг підприємством. Теж стосується і чистого прибутку, відносне відхилення показника якого у 2022 році у порівнянні із 2020 роком склало 271,95 %, або 209 039 тис. грн у абсолютному його вираженні.

На основі вивчення додатків В, Г, Д, розглянемо показники балансу «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., що показано в таблиці (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники балансу ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., тис.грн

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення у %		
				2021-2020	2022-2021	2022-2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Необоротні активи	65863	333454	334879	267591	1425	269016	506,28	100,42	508,44
Оборотні активи	625418	1938659	1746134	1313241	-192525	1120716	309,97	90,06	279,19
Необоротні активи, утримуванні для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	691281	2272113	2081013	1580832	-191100	1389732	328,68	91,58	301,03
Гроші та їх еквіваленти	29203	458176	32923	428973	-425253	3720	1568,93	7,18	112,73
Власний капітал	132174	462779	850964	330605	388185	718790	350,12	183,88	643,82
Довгострокові зобов'язання	-	30336	8064	30336	-22272	8064	-	26,58	-
Поточні зобов'язання та забезпечення	559107	1778998	1221985	1219891	-557013	662 878	318,18	68,68	218,56
Баланс	691281	2272113	2081013	1580832	-191100	1389732	328,68	91,58	301,03

На рисунку (рис.2.3) наведено динаміку елементів активів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.

ВСЕ 2023

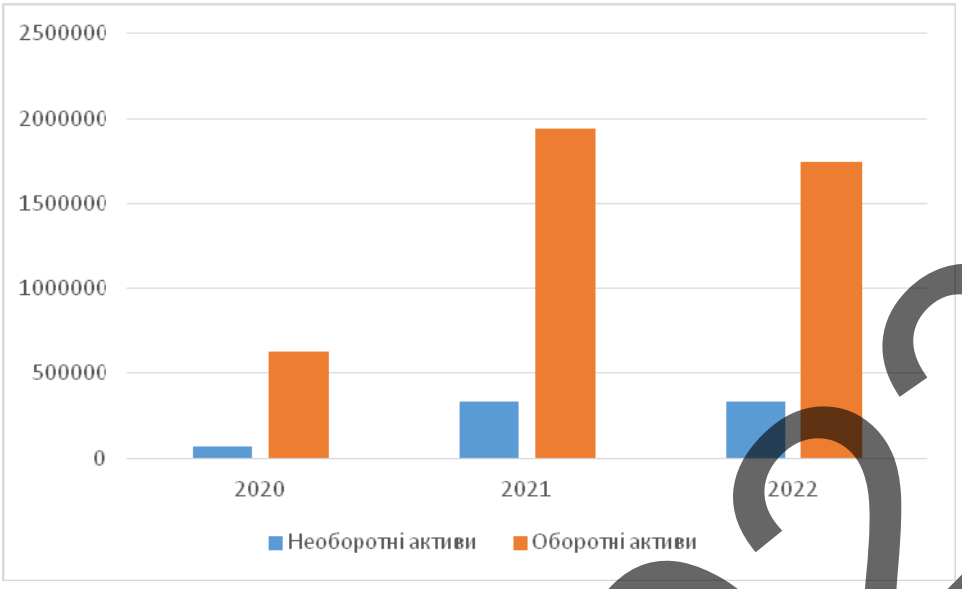


Рис.2.3 Активи ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. тис.грн

З показників балансу видно, що необоротні активи ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. збільшилися на 269 016 тис.грн з 65 863 тис.грн 2020р. до 334879 тис.грн.2022р., що пояснюється розширенням виробничої діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» . Тобто відносне відхилення складало 508,44% або ж 408,44% темпу приросту.

Оборотні активи ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. теж збільшилися на 1 120 716 тис.грн з 625 418 тис.грн 2020р. до 1 746 134 тис.грн. 2022р.. Тобто відносне відхилення складало 279,19 % або ж 179,19% темпу приросту.

Тому загалом баланс ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. збільшився з 691 281 тис.грн 2020р. до 2 081 013 тис.грн 2022р. на 1 389 732 тис.грн., з відносним відхиленням 301,03%, що відповідає приросту 201,03%. Що пояснюється збільшенням оборотних та необоротних активів.

Динаміку структури активів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. показано на рисунку (рис.2.4).

ВСЕ 2023

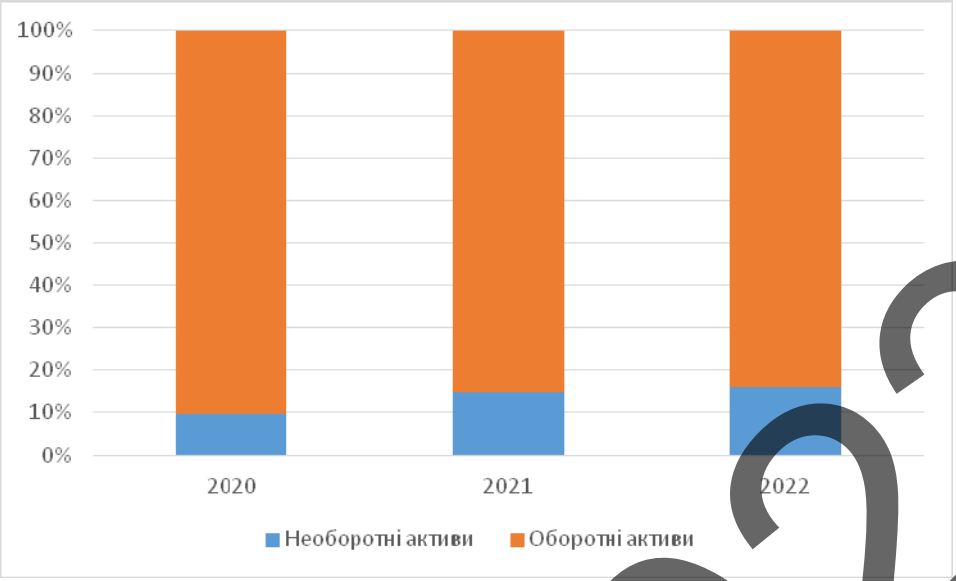


Рис.2.4 Структура активів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.,%

З рисунку (рис.2.4) структури активів «НЕСС ГРУП» видно, що частина необоротних активів за період 2020-2022рр. збільшилась з 9,53% в 2020р. до 16,09% в 2022р., тобто на 6,56%, що свідчить про зміну активів, у зв'язку зі зміною фінансової політики ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.

Частка оборотних активів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022 рр. зменшилась з 90,47% в 2020 році до значення 83,91%, що вказує на складну ситуацію в країні.

Якщо говорити про динаміку пасивів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., то вона наведена на рисунку (рис.2.5).

ВСЕІ2023

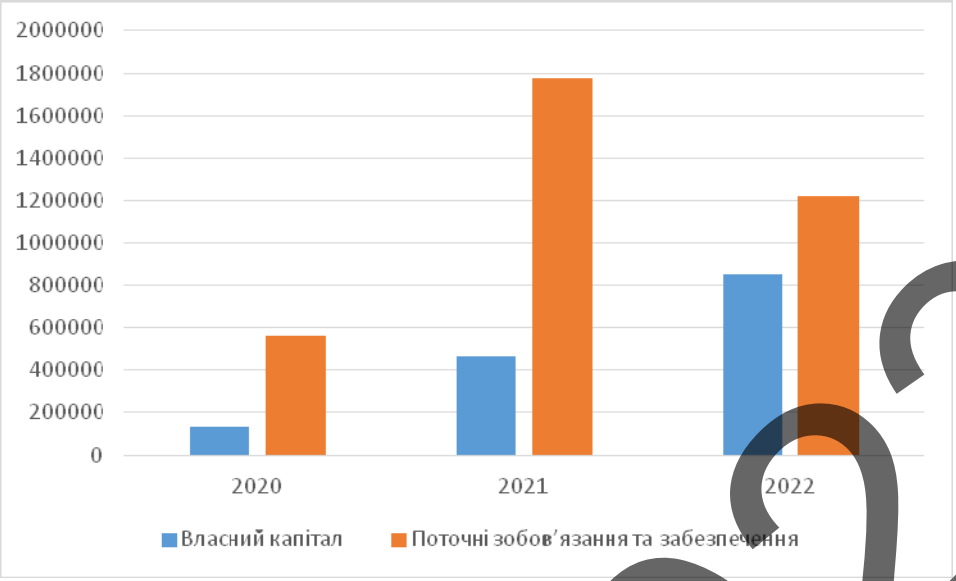


Рис.2.5 Пасиви ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., тис.грн.

Власний капітал ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022 рр. підвищився з 132 174 тис. грн. до показника 850 964 тис. грн., тобто на 718 790 тис. грн., тобто на 543,82% або ж відносне відхилення 643,82%, що показує на посилення фінансової стану групи компаній. Поточні зобов'язання та забезпечення ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022 рр. теж зросли з 559 107 тис. грн. в 2020 році до показника 1 221 985 тис. грн. в 2022 році, тобто на 662 878 тис. грн., тобто на 118,56% або ж відносне відхилення 218,56%, що показує на збільшення поточних зобов'язань перед кредиторами компанії за даний період.

Динаміку структури пасивів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. показано на рисунку (рис.2.6).

ВСЕТ 2023

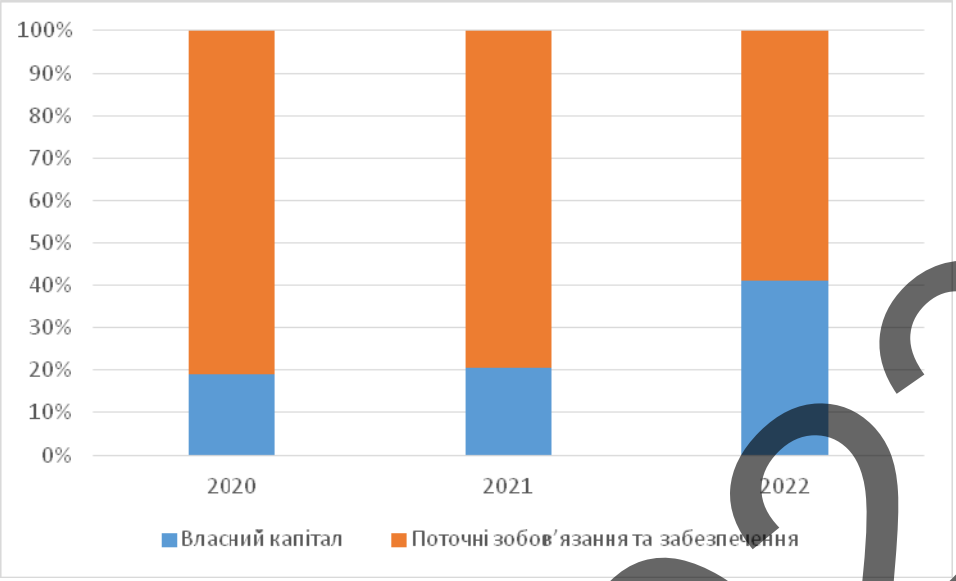


Рис.2.6 Структура пасивів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.,%

Як видно з структури пасивів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022 рр. частка власного капіталу зросла з 19,12% в 2020 році до значення 41,05% в 2022 році, тобто на 21,93%, що вказує на підвищення фінансової складової для стабілізації її бізнес-процесів.

Питома вага поточних зобов'язань та забезпечень компанії ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022 рр. зменшилася з 80,88% в 2020 році до рівня 58,95% в 2022 році, що зумовлено фінансовими факторами.

На основі вивчення додатків В, Г, Д, Е, Є, Ж, розберемо показники використання основних засобів ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., які показано в таблиці (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «НЕСС ГРУП», за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020	Відносне відхилення 2022/2020, %
Фондовіддача	13,78	6,23	16,9	3,12	123

ВСЕП 2023

Фондомісткість	0,08	0,16	0,06	-0,02	75
Фондоозброєність	240,33	529,96	530,98	290,65	221

Аналіз управління ефективністю використання основних засобів ТОВ «НЕСС ГРУП» показує, що основні засоби підприємства включають переважно «будівлі та споруди», «земельні ділянки», «транспортні засоби», «машини та обладнання», «інвестиційна нерухомість» тощо. З табл. 2.6 бачимо ефективне управління ОЗ «НЕСС ГРУП»: у 2020 році було вироблено продукції на суму 13,78 грн на кожну використану гривню основних засобів, а у 2021 році цей показник знизився до 6,23 грн, такий результат спостерігається через зменшення обсягу продажів. А у 2022 році цей показник зріс до 16,9 грн, що перевищив значення 2020-2021рр. Абсолютне відхилення склало 3,12. Фондомісткість має таку ж ситуацію. Фондоозброєність праці у 2020-2022рр. зростала на 290,65 грн, тобто з 240,33 грн на 1 працівника в 2020 році до 530,98 грн на 1 працівника основних засобів. Тобто ми бачимо, що підприємство добре механізоване та фондоозброєне.

На основі вивчення додатків В, Г, Д, проведено аналіз ліквідності ТОВ «НЕСС ГРУП» 2020-2022 рр. за показниками ліквідності підприємства, що наведені в таблиці (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності (платоспроможності) ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020	Відносне відхилення 2022/2020, %
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,11	1,08	1,42	0,31	127,92
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,80	0,79	1,31	0,51	163,75

ВСЕ 2023

Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,05	0,25	0,02	-0,03	40
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,58	0,40	1,19	0,61	205,17

Показниками ліквідності було досліджено та показано можливість компанії за рахунок оборотних активів погасити власні поточні зобов'язання та забезпечення в кінці кожного періоду. Можна відзначити позитивну тенденцію в кінці 2022р. співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості. Бачимо що коефіцієнт ліквідності абсолютної, який характеризує відношення грошових коштів з їх еквівалентами до поточних зобов'язань, на кінець 2021 року збільшився на 0,2 і становив 0,25, що характеризувалось збільшенням інвестицій в проєкти. Але вже на кінець 2022 року бачимо значне зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності відносно 2021 року на 0,23, в 2022 році він становив 0,02, що є результатом втрати частини інвестицій в проєкти через руйнацію об'єктів ВДЕ внаслідок військових дій в країні. Показник коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,02 є критично низьким при нормативних значеннях 0,2-0,5, що свідчить про значні проблеми з грошовими коштами. Тому за період 2020-2022рр. абсолютне відхилення склало -0,03. Коефіцієнт ліквідності швидкої за 2020-2022рр. зріс з 0,8 до 1,31, тобто абсолютне відхилення склало 0,51. Коефіцієнт покриття за 2020-2022рр. теж зріс з 1,11 до 1,42, тобто абсолютне відхилення склало 0,31.

Рівень ліквідності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. показано на рисунку (рис.2.7).

ВСЕ 2023

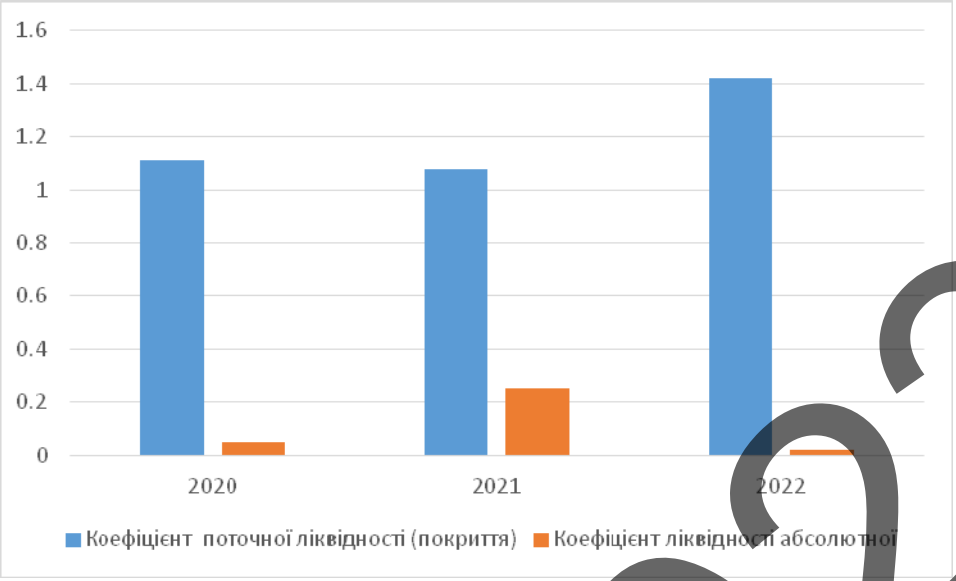


Рис.2.7 Рівень ліквідності ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.,

На рисунку (рис.2.7) видно, що коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. збільшився з рахунок збільшення оборотних активів та показує можливість компанії до погашення боргів, що є свідченням зростання ефективності політики управління оборотними активами та поточними зобов'язаннями. А коефіцієнт ліквідності абсолютної показує тенденцію до зменшення за рахунок зменшення грошових коштів для ліквідації короткострокової заборгованості.

Загалом всі показники ліквідності ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. зберігають позитивну тенденцію приросту, окрім коефіцієнта ліквідності абсолютної, що показує нестачу грошових коштів підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

На основі вивчення додатків В, Г, Д, Е, Є, Ж, розберемо показники ділової активності ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., які показано в таблиці (табл.2.8).

ВСЕ 2023

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення

				2022/2020
Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	0,95	0,43	1,50	0,55
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	1,05	0,51	1,79	0,74
Період одного обороту обігових коштів (днів)	342,85	705,88	201,11	-141,74
Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	2,95	1,56	20,28	17,33
Період одного обороту запасів (днів)	122,03	230,76	17,75	-104,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	2,01	1,36	2,14	0,13
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	179,10	264,70	168,22	-10,88
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	1,18	0,55	2,56	1,38
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	305,08	654,54	140,62	-164,46
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	5,00	2,13	3,68	-1,32

Проведемо оцінку результативності використання ресурсів щодо їх ділової активності ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.

З табл.2.8 видно, що коефіцієнт трансформації в 2020-2021рр. впав з 0,95 до 0,43, тобто зменшився на 0,52, тобто показує зменшення отриманої чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів інвестованих в активи. Тоді як в 2021-2022рр. виріс на 1,07, що характеризує збільшення отриманої виручки від реалізації продукції, як результат роботи від відкриття представництва в Польщі. Аналогічна ситуація спостерігається із коефіцієнтом оборотності обігових коштів, який мав падіння в 2020-2021рр. на 0,54, а в 2021-2022рр. виріс 1,28. Період одного обороту обігових коштів за 2020-2022рр. значно скоротився, а саме на 141,74 дні, що характеризує швидке отримання коштів за реалізовану продукцію.

Коефіцієнт оборотності запасів проводить оцінку рівня ділової активності за кількістю оборотних коштів, інвестованих у запаси за рік в

ВСЕ 2023

компанії. Як бачимо з табл.2.8 за період 2020-2022рр. виріс на 17,33, що свідчить про активність використання оборотних коштів в діяльності компанії. Також скоротився період одного обороту запасів на 104,28 дня.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за 2020-2022рр. виріс на 0,13, що характеризує збільшення виручки по відношенню до середньої дебіторської заборгованості. Особливо коефіцієнт зріс в 2022р., що демонструє покращення ефективності застосування дебіторської заборгованості компанією. Період погашення дебіторської заборгованості в 2020-2022рр. скоротився на 10,88 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує у скільки разів виручка перевищує середньорічну кредиторську заборгованість. За 2020-2022рр. коефіцієнт виріс на 1,38 та вказує на прискорення розрахунків з кредиторами підприємства. Період погашення кредиторської заборгованості за 2020-2022рр. зменшився на 164,46 дня.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу за 2020-2022рр. зменшився на 1,32, що свідчить пор не достатність власних фінансових ресурсів для фінансування активів.

Варто сказати, що періоди оберту показників значно покращилися за період 2020-2022рр, що свідчить про підвищення рівня результативності застосування ресурсів бізнес-діяльності, а також розширення бізнес-діяльності в Польщі.

На основі вивчення додатків В, Г, Д, розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр., які показано в таблиці (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020
Власні обігові кошти (робочий,	66311	159661	524149	457 838

ВСЕ 2023

функціонуючий капітал)				
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,10	0,08	0,30	0,2
Маневреність робочого капіталу	2,63	3,30	0,25	-2,38
Маневреність власних обігових коштів	0,44	2,86	0,06	-0,38
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,37	0,30	3,88	3,51
Коефіцієнт покриття запасів	0,37	0,39	5,98	5,61
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,19	0,20	0,40	0,21
Коефіцієнт фінансової залежності	0,81	0,80	0,60	-0,21
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,50	0,34	0,61	0,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,80	0,79	0,59	-0,21
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,23	0,25	0,69	0,46
Показник фінансового левериджу	0	0,06	0,009	0,009
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,19	0,21	0,41	0,22

ВСЕІ 2023

Як бачимо, власні обігові кошти ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. збільшилися з 66 311 тис.грн у 2020р. до 524 149 тис.грн у 2022р. на 457 838 тис.грн. за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань. Це дає можливість сплачувати поточні борги та можливість розширити виробництво. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зріс на 0,2, що показує відношення власних обігових кошті до оборотних активів. Маневреність робочого капіталу показує пришвидшення оборотності обігових коштів за 2020-2022рр, показник зменшився на 2,38. Маневреність власних обігових коштів показує зменшення абсолютно ліквідних активів, що призводить до зменшення свободи фінансового маневру, за 2020-2022рр. показник зменшився на 0,38. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів зріс на 3,51 за даний період, показує забезпеченість запасів довгостроковими стабільними джерелами фінансування. Коефіцієнт покриття запасів зріс на 5,61 за даний період, а саме показує скільки припадає у сукупності власних коштів, довго- та коротко-строкових зобов’язань на одиницю, що вкладенні у запаси. Коефіцієнт фінансової незалежності показує збільшення на 0,21 за даний період, що вказує на підвищення рівня фінансової автономії компанії. Коефіцієнт фінансової залежності знизився на 0,21 за вказаний період, що показує на підвищення фінансового профілю підприємства. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу зріс на 0,11 та показує позитивну динаміку збільшення частки власних обігових коштів у власному капіталі. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує зменшення відношення позикового капіталу у сукупних джерелах на 0,21. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 0,46, що вказує на фінансову стійкість підприємства. Показник фінансового левериджу за даний період виріс на 0,009 і показує збільшення довгострокових зобов’язань по відношенню до власних коштів.

ВСЕ 2023

Але загалом видно, що коефіцієнт фінансової стійкості компанії зріс на 0,22 за період.

Підводячи підсумки під дослідженням, можна констатувати, що фінансова ситуація підприємства є непевною та вимагає додаткових заходів щодо її поліпшення для довгострокової перспективи, що підтверджується коефіцієнтом фінансової стійкості на рівні 0,41 при нормативних значеннях 0,67-1,5.

На основі вивчення додатків В, Г, Д, Е, Є,Ж, показники рентабельності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр. наведено в таблиці (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Показники рентабельності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2020-2022рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,21	0,07	0,19	-0,02
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,17	0,06	0,15	-0,02
Рентабельність власного капіталу	0,91	0,29	0,38	-0,53
Рентабельність виробничих фондів	0,54	0,20	1,03	0,49
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,22	0,16	0,12	-0,1
Рентабельність витрат	0,28	0,19	0,14	-0,14

ВСЕ 2023

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування за період зменшилась на 0,02, що свідчить про зменшення прибутку від звичайної діяльності, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи. Рентабельність капіталу за чистим прибутком за період зменшилась на 0,02, що свідчить про зменшення чистого прибутку, що на одиницю коштів, інвестованих в активи. Рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,53, що свідчить про зменшення чистого прибутку на одиницю власного капіталу. Рентабельність виробничих фондів збільшилась на 0,49 та показує збільшення чистого прибутку на одиницю вартості виробничих фондів. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації зменшилась на 0,1, що є свідченням зменшення прибутку від реалізації на одиницю виручки. Рентабельність витрат зменшилась на 0,14, що свідчить про зменшення прибутку від реалізації на одиницю витрат на виготовлення і реалізацію продукції.

Таким чином бачимо, що простежується негативна тенденція з показниками рентабельності компанії. Ми знаємо, що зменшення рентабельності підприємства є наслідком зростання собівартості. Підтвердження даного фактору представлено у табл. 2.4, де собівартість у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зросла на 527, 02%, що у абсолютному вираженні становить 2 137 970 тис. грн. Також мала вплив складна ситуація в країні, яка перебуває в стані війни.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕСС ГРУП»

ВСЕ 2023

3.1 Застосування штучного інтелекту на підприємстві як удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП»

Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим елементом в сфері управління бізнесом, пропонуючи широкі можливості для оптимізації процесів. Ця технологія ефективно обробляє масиви інформації, виявляє складні взаємозв'язки, прогнозує майбутні тенденції та здійснює вибір, базуючись на точних алгоритмах. Основною перевагою впровадження ШІ є його здатність до автоматизації стандартних та повторних процедур управління, що дозволяє перерозподілити робочу силу з монотонних завдань на більш складні та інноваційні проекти, які потребують креативності та стратегічного мислення.

Для підтримання необхідного рівня розвитку підприємства, забезпечення його ефективної діяльності та удосконалення процесу управління компанія ТОВ «НЕСС ГРУП» почала використовувати штучний інтелект (ШІ) та активно підхопила дану тенденцію.

«НЕСС ГРУП» є сучасною компанією, а її розвиток та ефективність діяльності залежить від креативності та інноваційності прийнятих та впроваджених рішень.

ШІ дозволяє розпізнавати дефекти на виробництві та підвищувати якість виробленої продукції, зменшує витрати, удосконалює прийняття якісних рішень, а також сприяє інноваційному розвитку «НЕСС ГРУП» , що є запорукою успіху.

Застосування штучного інтелекту (ШІ) в компанії «НЕСС ГРУП» може значно підвищити ефективність управління діяльністю компанії. Розглянемо способи в яких ШІ може бути використаний для удосконалення процесів в компанії «НЕСС ГРУП» :

1. Автоматизація рутинних завдань: ШІ може автоматизувати повторювані та часові завдання, такі як введення даних, аналіз великих

ВСЕ 2023

обсягів інформації, та інші адміністративні процеси, звільняючи час співробітників для більш складних та творчих завдань.

2. Покращення прийняття рішень: ШІ може аналізувати великі набори даних для виявлення тенденцій, прогнозування результатів та надання рекомендацій, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані та стратегічно правильні рішення.

3. Оптимізація ланцюга постачання: ШІ може використовуватися для прогнозування попиту, оптимізації запасів та планування доставок, що зменшує витрати та підвищує ефективність ланцюга постачання.

4. Персоналізація обслуговування клієнтів: ШІ може аналізувати поведінку та переваги клієнтів для надання персоналізованих рекомендацій та послуг користувачів сонячної енергетики в сфері ВДЕ.

5. Підвищення якості продукції: ШІ може використовуватися для моніторингу та контролю виробничих процесів, виявлення дефектів та підвищення загальної якості продукції.

6. Управління ризиками: ШІ може допомогти ідентифікувати потенційні ризики в бізнес-операціях та розробити стратегії для їх мінімізації.

7. Енергетичний менеджмент: ШІ може оптимізувати використання енергії на виробництві, зменшуючи витрати та вплив на довкілля.

8. Підтримка співробітників: ШІ може використовуватися для розробки навчальних програм, персоналізованого навчання, кар'єрного розвитку співробітників та відповідності співробітників тим чи інших напрямам діяльності.

9. Аналіз ринку: ШІ може допомогти в аналізі ринкових умов, виявленні нових можливостей для бізнесу та відстеженні конкурентної активності в сфері відновлювальної енергетики.

10. Підтримка інновацій: ШІ може сприяти інноваційному розвитку власного RnD відділу, допомагаючи в ідентифікації нових ідей та технологій, які можуть бути інтегровані у виробництво.

ВСЕІ 2023

Впровадження ШІ в управління ефективністю діяльності «НЕСС ГРУП» вимагає чіткого розуміння бізнес-цілей, інтеграції з існуючими системами та навчання співробітників для роботи з новими технологіями.

Для управлінського процесу в «НЕСС ГРУП» використовується ERP-система, а для більшої зручності використання системи застосовують корпоративний телеграм-бот, який тісно пов'язаний з системою. Наразі ШІ інтегровано в корпоративний телеграм-бот для збільшення продуктивності, автоматичного пошуку потрібних відповідей, структуризації завдань та отриманих результатів, розв'язання складних проблем та покращення бізнес-процесів.

ШІ вже активно використовується в наступній операційній діяльності компанії «НЕСС ГРУП» , що допомагає опрацьовувати великі об'єми даних та прогнозувати:

- PV.SCADA. Диспетчерський центр KNESS Service використовує PV.SCADA як основний інструмент, завдяки якому здійснює управління понад 1 ГВт сонячних станцій, які знаходяться в Україні та Латвії. Систему постійно модернізують під потреби часу.
- PV FORECAST. Система прогнозування генерації ФЕС. Прогнозування від 2 до 7 діб наперед за допомогою ШІ (навчання штучного інтелекту індивідуально під кожну станцію).
- POWER PLANT CONTROLLER. PV. Protocol Convertor: опитування всього обладнання (цикл від 1 до 10 сек, залежно від наявної інфраструктури); PV. Plant Controller: задання уставок для інвертора — забезпечує управління активною потужністю, регулювання реактивної потужності та напруги в точці видачі електроенергії;

  DataLogger: локальне зберігання даних протягом двох останніх місяців (з подальшою синхронізацією даних у випадку зникнення інтернет-мережі з ФЕС).

ВСЕП 2023

- ENERGY STORAGE SYSTEM. Розроблено, спроєктовано та виготовлено установку зберігання енергії потужністю 1 МВт (технологія — літій-залізо-фосфат (LFP). Установка призначена під різні потреби, зокрема: для зменшення витрат на врегулювання небалансів виробників з ВДЕ; надання допоміжних послуг з регулювання частоти: первинний, вторинний та третинний резерви; надання послуг на балансуючому ринку; регулювання рівнів напруг та реактивної потужності в електричних мережах; для підвищення безперебійності електропостачання промислових підприємств.

Але існує ряд недоліків в управлінні та прогнозуванні тих самих систем як PV.SCADA, PV FORECAST, тому рекомендовано використовувати додаткові системи з технологіями ШІ.

Для удосконалення управління ефективністю операційною діяльністю «НЕСС ГРУП» в сфері енергетики рекомендовано використовувати генеративний ШІ Generative AI.

Generative AI значно спростить процес перегляду та аналізу існуючих даних для вдосконалення продуктивності, прогнозування результатів, забезпечення безпеки та сприяння стійкому розвитку в енергетичній сфері. Використання генеративного ШІ дозволить ефективніше управляти поточними та майбутніми бізнес-ресурсами.

Generative AI забезпечить та вдосконалити:

1. Впровадження технології Digital Twin (це інноваційний підхід, який передбачає створення віртуальних моделей фізичних об'єктів та процесів, що з ними відбуваються. Ці моделі не просто відображають зовнішність оригіналів, а й здатні імітувати їхню поведінку у різноманітних сценаріях);
2. ефективність генерації електроенергії та її розподіл(нічний та денний, накопичення);
3. Обробка та інтерпретація даних про систему;

ВСЕІ 2023

4. Моніторинг і вдосконалення охорони здоров'я та безпеки;
5. Оптимізація енергоспоживання (нічний та денний час використання);
6. Кібербезпека;
7. Роботизація та автоматизація.

Мною також рекомендовано розглянути можливість застосування штучного інтелекту для кадрового управління та підбору персоналу, що дозволить ще більше підвищити ефективність діяльності компанії, конкурентоспроможність та привабливість для талановитих кандидатів.

Дана технологія допоможе «НЕСС ГРУП» покращити ефективність управління кадрами починаючи з сорсингу і закінчуючи офбордингом працівників. Адже підпір працівників сфери розробок, управління та обслуговування енергетичних систем вимагає спеціальних базових знань від рекрутера.

Зазначимо які саме переваги використання ШІ можуть бути для кадрового управління та підбору персоналу «НЕСС ГРУП»:

- Ефективність: ШІ може допомогти зменшити час та витрати на кадрові процеси;
- Об'єктивність: ШІ може допомогти уникнути упередженості при прийнятті рішень щодо персоналу;
- Точність: ШІ може допомогти приймати більш обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на даних;
- Продуктивність: ШІ може допомогти підвищити продуктивність та мотивацію персоналу.

Для ефективного використання ШІ в кадровому управлінні потрібно слідувати рекомендаціям щодо впровадження ШІ:

- Визначити чіткі цілі та завдання
- Вибрати відповідні технології ШІ: beamery ai, phenom ai, empl ai, ai чати боти, humans ai, pymetrics ai, vidcruiter та ін.
- Забезпечити якість даних

ВСЕ 2023

- Навчити персонал використовувати ШІ
- Створити план впровадження та моніторингу

Для більшої ефективності потрібно використовувати відповідні платформи ШІ, які дозволять вирішити наступні завдання:

- Чат боти допоможуть призначати інтерв'ю, проводити листування, відповідати на питання по позиції, по компанії, тобто надавати всю необхідну інформацію на початковому етапі(наприклад, humanly ai, paradox ai).
- Перевірка репутації кандидатів та прескринінг (наприклад, hirevue ai, intelico ai, pymetrics), що може збирати та обробляти всю доступну інформацію з інтернету та соцмереж.

Отже, застосування штучного інтелекту на підприємстві «НЕСС ГРУП» як в управлінській діяльності так і в операційній діяльності дозволить значно удосконалити процеси управління ефективністю діяльності та збільшити її ефективність.

Тим не менше для забезпечення постійного розвитку потрібно удосконалювати інфраструктуру та навчати персонал.

3.2 Рекомендації та стратегія розвитку діяльності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП»

Після проведеної діагностики управління ефективністю діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» було виявлено негативні зміни, такі як:

- негативна тенденція з показниками рентабельності компанії, що є наслідком зростання собівартості.
- коефіцієнт фінансової стійкості на рівні 0,41 при нормативних значеннях 0,67-1,5, що показує фінансову ситуацію підприємства непевною для довгострокової перспективи.

ВСЕІ 2023

- показник коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,02 є критично низьким при нормативних значеннях 0,2-0,5, що свідчить про значні проблеми з грошовими коштами щодо погашення зобов'язань.

Беручи до уваги проведений SWOT-аналіз (табл.2.3), враховуючи наявні у підприємства сильні сторони та можливості на ринку, можемо запропонувати стратегічні альтернативи як удосконалення ефективності управління діяльності «НЕСС ГРУП», які акцентують увагу на перевагах підприємства та її можливостях. А з урахуванням слабких місць та мінімізацією ризиків від потенційних загроз, зможемо забезпечити компанії конкурентні переваги.

Основні засади та напрямки стратегічного управління підприємством в сучасних умовах можна визначити так:

1. Основою стратегії компанії є планування прибутків та витрат, тому пріоритети зміщуються з виробничо-постачальницької сфери на фінансово-збутову.
2. Делегування повноважень у сфері управління активами та виробничими процесами (відповідальність керівників відповідних відділ та менеджерів).
3. Відокремлення стратегічного та оперативного управління виробництвом. Стратегічні функції виконують керівник або рада директорів, який не має права керувати виконавцями, а оперативні – керівники виробництва, маркетингу, збуту тощо та їх підпорядковані відділи. Завдання менеджера включають встановлення загальних цілей на основі аналізу та прогнозування ринкових позицій компанії, затвердження відповідних планів та програм, структури управління, маркетингової стратегії, ключових напрямки інноваційної сфери.
4. Зростає значення фінансових підрозділів у формуванні стратегічних цілей(фінансовий відділ та бухгалтерія).

ВСЕ 2023

5. Різноманітність стратегій управління залежно від ринкових позицій підприємства та сфер діяльності, де має шанси на успішне ведення бізнесу.
6. Встановлення партнерства між великим та малим бізнесом.

Проходивши переддипломну практику на базі «НЕСС ГРУП» хочу підкреслити, що «НЕСС ГРУП» має у своєму розпорядженні всі необхідні засоби та можливості для утвердження свого лідерства на ринку. Під час створення стратегічних альтернатив для удосконалення ефективності управління діяльності, підприємство «НЕСС ГРУП» повинна застосовувати двосторонній підхід, щоб вирізнитися серед конкурентів та уникнути ризику імітації, незалежно від того, що всі учасники ринку мають рівні ресурси (фінансові, кадрові, часові). Тому запропоновано розглянути використання двосторонньої стратегічної альтернативи, яка буде охоплювати такі елементи:

- Конкурентна стратегічна альтернатива 1 – «преміальна». Вона позиціонує компанію як визначного лідера у своїй сфері, а ключова ідея полягає у зосередженні бізнес-процесів на взаємодії між людьми. Основна увага приділяється створенню відносин типу «people-to-people».
- Конкурентна стратегічна альтернатива 2 – «функціональна». Вона має на меті досягнення лідерства за якістю продукції, що дозволяє встановлювати вищі ціни завдяки підвищенню репутації та визнаності бренду, а також через впливових представників компанії. Для успішності цієї альтернативи необхідні унікальні характеристики товару, високий рівень кваліфікації персоналу, здатність формувати імідж високої якості та захищати конкурентні переваги. Основна увага приділяється розробці інноваційних продуктів та виявленню нових чи неочевидних потреб цільової аудиторії.

ВСЕ 2023

Під час аналізу «НЕСС ГРУП» було виявлено, шо відділом кадрів підібрано не достатньо кваліфіковані кадри. Також було виявлено не достатню кількість інвесторів для перспективних проєктів сфери ВДЕ. Тому запропоновано альтернативні методи для підвищення ефективності діяльності:

- Навчання персоналу. Так як «НЕСС ГРУП» останній два роки активно масштабується в Європі, тому навчання персоналу є необхідним. Даний метод дозволить зменшити витрати на процес підвищення ефективності діяльності підприємства.
- Залучення інвесторів в інноваційні проєкти сфери ВДЕ, особливо джерел накопичення та зберігання електроенергії.

Маючи власний RnD центр (RnD центр розробок та інновацій, власне виробництво обладнання та комплектуючих) – це обов'язково встановлює високі стандарти та ставить перед компанією завдання безперервного розвитку та поліпшення пропозиції на ринку.

Компанія повинна обрати той напрямок, який визначатиме всі тактичні дії, розподіл ресурсів та нарешті результати. В даний момент компанія вибрала шлях створення нового сегменту ринку через інноваційні проєкти та виявлення нових, раніше невідомих потреб цільових груп. А саме зі збільшенням кількості джерел та виробництва електроенергії з ВДЕ, виробники електроенергії шукають накопичувачі для зберігання електроенергії під час її пікового виробництва для подальшої реалізації накопиченої електроенергії в пікові години споживання через необхідність балансування добового графіка вцілому. Тому для оптимізації реалізації електроенегії «НЕСС ГРУП» пропонує системи збереження(накопичення) електричної енергії(ESS - Energy Storage System), які здатні забезпечити користувачам надійне постачання енергії, а також допомогти знизити вартість споживаної електроенергії.

3.3 Стан охорони праці на підприємстві та заходи по їх покращенню

ВСЕ 2023

Стан охорони праці на підприємстві «НЕСС ГРУП» включає в себе комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпеки працівників, запобігання нещасним випадкам на робочому місці, професійним захворюванням, а також створення оптимальних умов праці.

Забезпечення та реалізація охорони праці на підприємстві регламентується такими документами як Політика у сфері охорони праці та Положення про систему управління охороною праці (СУОП) ТОВ «НЕСС ГРУП». Політики та положення щодо охорони праці на підприємстві розробляються керівником відділу охорони праці та екології.

Всі принципи та підходи для створення належних безпечних і здорових умов праці та запобігання загрозам виникнення нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань визначаються Політикою у сфері охорони праці ТОВ «НЕСС ГРУП»:

1. Реалізація цієї Політики у сфері охорони праці базується на принципах:

- Повної відповідальності директорів, керівників функціональних напрямків та начальників виробничих підрозділів підприємства за створення безпечних і здорових умов праці;
- Особистої відповідальності керівників всіх рівнів і безпосередніх виконавців за дотримання вимог охорони праці;
- Особистої відповідальності кожного працівника за власну безпеку. Кожен співробітник має право зупиняти роботи та зобов'язаний відмовитися від робіт, які проводяться з порушеннями вимог безпеки;
- Відкритості значимої інформації про діяльність у галузі охорони праці;
- Залученості всіх працівників до діяльності щодо зниження виробничого травматизму та професійних захворювань;

ВСЕ 2023

- Лідерстві керівників усіх рівнів у питаннях забезпечення безпечних умов праці.

2. Підприємство «НЕСС ГРУП» у сфері охорони праці дотримується вимог українського законодавства, норм чинних міжнародних договорів, стандартів та нормативно-правових актів у галузі охорони праці.
3. Формування єдиної політики та методології в сфері управління системою менеджменту охорони здоров'я та промислової безпеки в «НЕСС ГРУП» покладається на заступника генерального директора з охорони праці ТОВ «НЕСС ГРУП». Реалізація Політики щодо забезпечення умов праці, безпечних для здоров'я, покладається на відділ охорони праці та екології «НЕСС ГРУП».
4. Управління безпекою праці здійснюється на основі методології управління ризиками та карток ризиків. Ідентифікація небезпек та оцінка пов'язаних з ними ризиків здійснюються на кожному робочому місці «НЕСС ГРУП». Картки ризиків мають підтримуватись в актуальному стані та доводитись до відома всіх працівників.
5. Для реалізації права кожного співробітника на здорові та безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах, у всіх сферах діяльності «НЕСС ГРУП», де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих, небезпечних чи несприятливих для здоров'я виробничих факторів, проводиться атестація робочих місць.
6. Для визначення стану здоров'я, можливості виконання певних трудових обов'язків, своєчасного виявлення гострих/хронічних професійних захворювань чи медичних протипоказань щодо здійснення окремих видів робіт, а також попередження виникнення та розповсюдження інфекційних хвороб, «НЕСС ГРУП» за власний

ВСЕ 2023

рахунок проводить для співробітників щорічний медичний огляд. На основі аналізу результатів медичного огляду співробітників визначаються запобіжні або профілактичні заходи з охорони праці.

7. Для недопущення виробничого травматизму, послідовного доведення умов праці до встановлених нормативів безпеки, зменшення втрат робочого часу, пов'язаних з тимчасовою непрацездатністю працівників, ліквідацію аварій і нещасних випадків з тяжкими наслідками, у «НЕСС ГРУП» щорічно формується та реалізується план комплексних заходів та планів з охорони праці. Бюджет комплексу заходів повинен бути не нижчим ніж 0,5% від фонду заробітної плати відповідної компанії Групи за попередній рік. Також проводиться навчання, перевірка знань та інструктажі з питань охорони праці, професійна підготовка працівників та підвищення кваліфікації.
8. Всі робочі місця забезпечуються відповідними інструкціями з охорони праці та по видах робіт.
9. «НЕСС ГРУП» забезпечує спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту, а також мийними та знешкоджувальними засобами (ЗІЗ) всіх працівників, які зайняті на роботах зі шкідливими та небезпечними умовами праці, роботах пов’язаних із забрудненням або несприятливими метеорологічними умовами, разових роботах, пов’язаних з ліквідацією наслідків аварій, стихійного лиха тощо, видача яких не передбачена діючими колективними договорами.
10. З метою перевірки якості та ефективності ЗІЗ, за результатом обліку (картки обліку, відомості видачі) проводиться аналіз використання та придбання індивідуальних засобів захисту, спецодягу та спецвзуття. При необхідності, вносяться коригування в нормативну документацію «НЕСС ГРУП» (колективні договори, положення

ВСЕ 2023

тощо) щодо зменшення строків використання ЗІЗ або запровадження додаткових.

Згідно Положення про систему управління охороною праці (СУОП) ТОВ «НЕСС ГРУП»:

1. Обов'язки по забезпеченню безпечних умов охорони праці на підприємстві у відповідності з законодавством України покладаються на керівника підприємства.
2. На підприємстві призначається спеціаліст з охорони праці - керівник відділу охорони праці та екології. Він несе відповідальність та має повноваження для:
   - організації розробки, впровадження та забезпечення функціонування системи управління охороною праці у відповідності з даним положенням;
   - забезпечення виконання всіх нормативних вимог охорони праці на всіх робочих місцях та у всіх сферах діяльності підприємства;
   - ініціювання проведення заходів, які направлені на поліпшення умов та охорони праці, удосконалення системи управління охороною праці, а також на запобігання професійних захворювань, нещасних випадків і аварій;
   - виявлення та реєстрації будь-яких проблем, які стосуються умов і охорони праці;
   - розробки рекомендацій і забезпечення виконання рішень по вдосконаленню охорони праці;
   - організації робіт по атестації робочих місць за умовами праці;
   - перевірки виконання прийнятих рішень;
   - управління усуненнями невідповідностей;
   - регулярного представлення звітності про функціонування системи управління охороною праці з метою аналізу та використання керівництвом підприємства для її вдосконалення.

ВСЕ 2023

3. Для забезпечення дотримання нормативних вимог і ефективного управління охороною праці розроблені посадові інструкції в яких визначені обов'язки, відповідальність, повноваження керівників різного рівня керуючих, виконуючих і які перевіряють роботи.
4. Керівництво підприємства визначає вимоги до ресурсів, які необхідні для управління охороною праці, забезпечує контроль за використанням ресурсів, назначає підготовлений персонал для виконання робіт і перевірок, включаючи внутрішні аудити умов і охорони праці. Примітка: під ресурсами розуміють кадри з їх спеціальними знаннями та досвідом, технічні та фінансові ресурси.

Питання з охорони праці реалізовуються через правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «НЕСС ГРУП» . Ці правила розроблені для впорядкування трудових відносин між працівниками та керівником підприємства «НЕСС ГРУП» , забезпечення ефективної організації праці, належних та безпечних умов праці, підвищення її продуктивності та ефективності, раціонального використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни.

Згідно правил підприємство зобов'язується:

- правильно організовувати працю працівників, щоб кожен працював за своєю спеціальністю та кваліфікацією, мав закріплене за ним робоче місце;
- організовувати своєчасний інструктаж працівників щодо вимог охорони праці, пожежної безпеки та інших правил безпеки праці;
- забезпечувати здорові і безпечні умови праці, справний стан обладнання та пристосування, а також нормативні запаси сировини, видаткових матеріалів, канцелярського приладдя, всього необхідного для безперебійної роботи;
- створити умови для зростання продуктивності праці шляхом впровадження новітніх досягнень науки та використання сучасної

ВСЕ! 2023

техніки;

- удосконалювати організацію оплати праці, забезпечуючи матеріальну зацікавленість працівників в результатах їх особистої праці і в загальних підсумках роботи;
- дотримуватися вимог про працю і правил охорони праці;
- надавати працівникам можливості та створювати умови для підвищення кваліфікації, здобуття освіти. Забезпечувати систематичне підвищення ділової(виробничої) кваліфікації працівників, їх економічних та правових знань. Створювати необхідні умови для поєднання роботи з навчанням;
- створювати умови для відпочинку працівників.

Дотримання норм охорони праці та безпеки при виконанні функціональних обов'язків є одним з ключових показників на підприємстві, адже безпека співробітників та турбота про їх здоров'я - один з найголовніших пріоритетів підприємства «НЕСС ГРУП» . Економія часу і ресурсів реалізується шляхом підвищення ефективності роботи й оптимізації всіх процесів.

Підприємство «НЕСС ГРУП» забезпечує працівникам безпечні умови праці, бере до уваги специфічні галузеві ризики і види небезпеки на різних дільницях роботи, включаючи фізичні, хімічні, а також специфічні небезпеки для жінок та вживає заходів з попередження нещасних випадків, травм та захворювань, які виникли у зв'язку з виконуваною роботою, шляхом зведення до мінімуму, наскільки це практично можливо, шкідливих виробничих факторів. Для цього виявляються потенційні небезпеки для співробітників, приймаються превентивні і захисні міри, забезпечується професійна підготовка працівників. Вся інформація про нещасні випадки, професійні захворювання та аварії документується, надається необхідна звітність у відповідні державні органи.

ВСЕ 2023

Для покращення стану охорони праці на підприємстві пропонується вжити наступних заходів:

1. Проведення аудиту робочих місць з метою виявлення потенційних ризиків для здоров'я та безпеки працівників;
2. Залучення працівників до процесу управління охороною праці, збір та аналіз пропозицій щодо покращення умов праці;
3. Проведення регулярних перевірок стану техніки безпеки, вентиляційних систем, засобів пожежогасіння та інших систем життєзабезпечення;
4. Встановлення системи мотивації та відповідальності за дотримання правил охорони праці;
5. Проведення розслідувань нещасних випадків, аналіз причин їх виникнення та розробка заходів щодо недопущення подібних випадків у майбутньому;
6. Впровадження системи управління охороною праці відповідно до міжнародних стандартів, таких як OHSAS 18001 або ISO 45001;

На мою думку ці заходи допоможуть значно покращити безпечне робоче середовище, знизити ризик виникнення нещасних випадків та підвищити продуктивність праці.

ВСЕП 2023

ВИСНОВКИ

Під час розгляду теми удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «НЕСС ГРУП» було досягнуто цілі та мету роботи в дослідженні проблем управління ефективністю діяльності підприємства, діагностики та удосконалення управління ефективністю на прикладі ТОВ «НЕСС ГРУП» .

При вирішенні поставлених завдань були зроблені наступні висновки:

1. Досліджено сутність та значення управління ефективністю діяльності підприємств. Зокрема визначено, що класифікація ефективності та її видів відбувається за наступними ознаками: за сферою застосування, за рівнем виробництва, відповідно до об’єктів призначення, за призначенням і методами обчислення, за наслідками отриманих результатів, за характером здійснюваних витрат, за ступенем об'єкта дослідження, за ефективністю виробництва окремих видів продукції, за умовами оцінювання, за типом процесу - диференціює методи до оцінки ефективності, враховуючи специфіку процесів, що виконуються в компанії.

2. Під час оцінки управління ефективністю діяльності підприємства виявлено, що оцінку правильно визначати показниками ефективності та результативності як їх наслідками. А методичні підходи до оцінки діяльності керівництва в сфері управління ефективністю повинні розроблятися з урахуванням основних етапів управлінського циклу, основних елементів і функцій управління. Також було розглянуто оцінку

ВСЕП 2023

управління ефективності діяльності функціональних підсистем: маркетингової, виробничої, фінансової, інноваційної та кадрової.

3. Зроблено характеристику та досліджено організаційно-економічну діяльність ТОВ «НЕСС ГРУП». Показано що компанія має складну організаційну структуру лінійно-функціонального типу. «НЕСС ГРУП» розробляє інноваційні технології та втілює проєкти відновлювальної та традиційної електроенергетики, а також є провідним оператором галузі відновлюваної енергетики в Україні та EPC-контрактором. До «НЕСС ГРУП» входить ряд компаній, що утворюють закритий цикл виробництва та обслуговування в сфері відновлювальної енергетики. Основною місією є забезпечення чистою енергією кожного та зменшення впливу енергетики на глобальні екологічні зміни шляхом її декарбонізації. Тобто «НЕСС ГРУП» хоче бути 100% renewable компанією. Ключові показники діяльності «НЕСС ГРУП» свідчать про великий практичний досвід у сфері проєктування та будівництва ВДЕ та довіри від клієнтів, а саме: 1,2 ГВт – загальна потужність збудованих ФЕС, 1,4ГВт – загальна потужність спроєктованих ФЕС, 1,44 ГВт – об'єктів електроенергетики на обслуговуванні, 54,6МВт – власних генеруючих потужностей, 116 – збудованих або реконструйованих високовольтних підстанцій, 158км – прокладено високовольтних кабельних ліній, ПЛ високої та середньої напруги. А показником розвитку та масштабування компанії є реалізація проєктів у Польщі загальною потужністю 79МВт сонячних електростанцій та 14,2МВт загальної потужності ФЕС у Латвії.

ТОВ «НЕСС ГРУП» не тільки масштабується, що є свідченням ефективного управління її діяльності, а й займається освоєнням нових ніш на ринку ВДЕ. Маючи власний RnD центр «НЕСС ГРУП» розробляє нові продукти та шукає виходи на нові ринки, що є цілком досяжними цілями.

Таким чином «НЕСС ГРУП» позиціонує себе як офіційно-визнаного лідера, новатора та створює імідж експертів серед представників компанії в сфері ВДЕ.

ВСЕ 2023

4. Діагностика системи управління ефективністю діяльності «НЕСС ГРУП» компанії визначається багатьма факторами, зокрема: фінансовою ефективністю, задоволеністю клієнтів, рівнем якості продуктів та наданих послуг, оптимізацією операційних процесів, ефективністю управління ресурсам(фінансовими, людськими, матеріальними), інноваціями та адаптаціями, стійкістю у складних економічних умовах чи кризових ситуаціях.

Показники балансу «НЕСС ГРУП» свідчать про ефективне управління діяльності компанією та мають позитивну тенденцію. Необоротні активи компанії за період 2020-2022р. мали темпу приросту 408,44%, а оборотні активи - 179,19%. Ліквідність, показники ділової активності, фінансової стійкості теж показали тільки позитивні результати. Дещо мали негативну тенденцію показники рентабельності команії, що є наслідком складної ситуації в країні через військові дії.

5. ТОВ «НЕСС ГРУП» усвідомлючи необхідність удосконалення ефективності управління діяльності та її автоматизації почала використовувати штучний інтелект (ШІ) та активно підхопила дану тенденцію. Що свідчить про її інноваційність та прагнення не зупинятися в розвитку та є ключем до успіху. Застосування ШІ вже допомагає як в управлінській діяльності так і в операційній діяльності.

6. Було запропоновано стратегії розвитку діяльності «НЕСС ГРУП». А саме «преміальна» - позиціонує компанію як визначного лідера у своїй сфері. Та «функціональна» - досягнення лідерства за якістю продукції, що дозволяє встановлювати вищі ціни завдяки підвищенню репутації та визнаності бренду, а також через впливових представників компанії.

7. Визначено, що забезпечення охорони праці на підприємстві «НЕСС ГРУП» регламентується такими документами як Політика у сфері охорони праці, Положення про систему управління охороною праці (СУОП) ТОВ «НЕСС ГРУП», а також реалізовуються через правила внутрішнього трудового розпорядку. Питанням охорони праці на

ВСЕ 2023

підприємстві приділяється багато уваги адже безпека співробітників та турбота про їх здоров'я - один з найголовніших пріоритетів «НЕСС ГРУП».

Також мною було запропоновано заходи щодо покращення стану охорони праці на підприємстві. Ключовим з них на мою думку повинно бути впровадження системи управління охороною праці відповідно до міжнародних стандартів, таких як OHSAS 18001 або ISO 45001.

«НЕСС ГРУП» варто зробити фокус на власному бренді та розширенні своїх товарів та послуг на ринку відновлювальної енергетики не тільки в Україні, а й за її межами. Так як тенденції зростання глобального ринку сонячної енергії виглядають перспективно. На даний момент, найбільш сприятливі умови для розвитку цієї галузі спостерігаються в країнах Європейського Союзу.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств / В. Г. Андрійчук. – 2. вид., доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2004. 624 с
2. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 120–125.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
4. Гадзюк М.П. Основи охорони праці: Підручник. 2 – ге вид. / М.П.Гадзюка, Є.П.Желібо, М.О.Халімовський. - К.: Каравела, 2004. - 408 с.
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
6. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с
7. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах : Навч. посіб. – К: КНЕУ, 2001. – 300 с.
8. Герасимяк Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2018. №19. С. 331-336.
9. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. Вісник Київського

ВСЕ 2023

національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2019. No 3. С. 73–80.

10. Залізнюк В.П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 182-192.
11. Замкова Н.Л., Боковець В.В. Управління інноваціями. Навчальний посібник. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 241с.
12. Заблоцький Б. Ф. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 428 с.
13. Загальна документація, що регулює організаційні функції з охорони праці при створенні підприємства та в процесі його діяльності // Охорона праці. – 2006. – №1. – С. 4–18.
14. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2015. 727 с.
15. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : І Міжнародна науково-практична конференція (23.04.2020). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікор-ського. 2020. С. 44–45
16. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. Фінанси України. 2011. № 7. С. 104–114.
17. Крикавський Є. В. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок / Логістика проблеми і рішення. Міжнародний науково-практичний журнал. Харків, 2017. № 1. С. 16-21.
18. Кизим М. О. Перспективи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і штучного інтелекту в економіках країн світу та України : монографія / Кизим М. О., Матюшенко І. Ю., Шостак І. В. – Х. : ВД «Інжек», 2012. – 492 с.
19. Ковтуненко Ю. В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору / Ю. В.

ВСЕІ 2023

Ковтуненко // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. – 2017. – Випуск 3. – 2017. – С. 138-146.

20. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та мето-дологія їх оцінки. Інвестиції: практика та досвід. 2014. No 10. С. 93–96.
21. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2018. – 697 с.
22. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої коо-перації України: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
23. Корпоративний сайт «НЕСС ГРУП» . Доступ до ресурсу URL: https://kness.energy
24. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.
25. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 448 с.
26. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. Науковий вісник «Одеського національного економічного університету». 2017. No 6. С. 67–81
27. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / Є. О. Музичка/ Економічний часопис-XXI. 2013. № 11-12 (2). С. 64-67.
28. Менеджмент організацій : підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. К. : Либідь, 2003. 448 с.
29. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П Малик,

ВСЕІ 2023

Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.

30. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. No26. С. 82–89
31. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна еконо-міка. 2018. No 11. С. 34–37.
32. Новаківський І.І. Застосування штучного інтелекту для управління інноваційними процесами у ланцюгах вартості / І.І. Новаківський, Г.В. Рачинська // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2011. – № 720. – С. 303–309.
33. Оболенський К.П. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. Ефективна економіка. 2014. No 5. С.23–30.8.
34. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5. С. 100-106.
35. Паянок Т.М., Савченко А.М., Морозюк А.М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. Економіка та держава. 2020. №12. С. 88-94.
36. Полегенька М.А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. No 10. С. 69–74
37. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. No 12. С. 35–38.
38. Рекомендації щодо побудови системи управління охороною праці на виробництві: затв. наказом МНС України №398 від 27.06.2006 р.

ВСЕ 2023

39. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. No2. С.34–37.
40. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. No 6. С. 46–49.
41. Сурмін Ю.П. Теорія систем і системний аналіз: Навч. посібник. К.: МАУП, 2003. 368 с.
42. Ситник Г. В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Г. В. Ситник, Н. М. Архіпов // Проблеми економіки. 2018. № 1. С. 223-230
43. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка управління та адміністрування. 2020. No 2 (92). С. 63–68.
44. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Економіка та управ-ління підприємствами. 2021. Вип. 53. С. 91–97.
45. Худоба К.В. Ефективність інноваційної діяльності та процес її забезпечення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №4. С. 622- 627.
46. Чухрай Н. І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок / Н. І. Чухрай, І. Б. Млинко // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 24-34.
47. Швед В.В., Парчевська Т.А. Сутність методів управління як основа ефективного управління підприємством. Подільський науковий вісник. № 3(23) - 4(24). 2022. С. 112-117.
48. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

ВСЕ 2023

49. Швед В.В., Щур І.М., Оцінка ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Подільський науковий вісник. № 4(28). 2023. С. 34-40.
50. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.
51. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2016. 245 p.

ВСЕІ 2023