

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
Західнодонбаський інститут  
(назва навчального підрозділу)

**кафедра економіки та менеджменту**  
(повна назва кафедри, циклової комісії)

## КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

**Управління бізнес-процесами**  
(назва дисципліни)

на тему: **Економічні методи управління бізнес-процесами**

Студентки **Безрукавої О.С.**  
(прізвище та ініціали)  
курсу **IV**  
групи **ІН35-9-22-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) \_\_\_\_\_  
**Менеджмент**  
спеціалізації \_\_\_\_\_

Керівник **Міщенко Л.О.**  
**к.е.н., доцент**  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Павлоград  
2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.....	7
1.1 Комплексні цільові програми та комерційний розрахунок .....	7
1.2 Економічні регулятори господарської діяльності.....	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ВІТАЛ».....	14
2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «Вітал».....	14
2.2 Оцінка ефективності діяльності бізнес-структури .....	18
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.....	27
3.1 Напрямки збільшення прибутковості ТОВ «Вітал».....	27
3.2 Обґрунтування заходів з підвищення ефективності економічних методів управління.....	30
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог споживачів до якості продукції й послуг. У таких умовах ефективне управління бізнес-процесами стає одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для досягнення високих результатів у діяльності організацій важливе значення мають економічні методи управління, які дозволяють узгоджувати інтереси працівників і підприємства, стимулювати підвищення продуктивності праці та оптимізувати використання ресурсів.

Економічні методи управління є складовою системи менеджменту, спрямованою на вплив на персонал і виробничі процеси за допомогою економічних стимулів, матеріального заохочення, планування, ціноутворення, кредитування, оподаткування, бюджетування тощо. Їх ефективне застосування забезпечує формування раціональної структури витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства, створення мотиваційних механізмів досягнення стратегічних цілей.

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах ринкової економіки традиційні адміністративні важелі управління поступаються місцем економічним методам, які базуються на аналізі фінансових показників, системному підході до управління бізнес-процесами та орієнтації на результат. Саме тому дослідження економічних методів управління бізнес-процесами є необхідною передумовою підвищення ефективності функціонування сучасних підприємств.

Дослідженню методів управління бізнес-процесами присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені: Н. Палмер, Т. Бенедікт, О. Самарін, М. Роуз, А. Белайчук та В. Єліфьоров. Зокрема, автори Ю. Романенков та Т. Зейнієв розкривають їх важливість в формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку та управління підприємством [1].

удосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній.

Метою курсової роботи є розробка та економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності економічних методів управління бізнес-процесами.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні основи економічних методів управління бізнес-процесами;
- проаналізувати практику використання економічних методів управління на конкретному підприємстві;
- оцінити ефективність застосування економічних методів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління бізнес-процесами з використанням економічних важелів.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами підприємства.

Предмет дослідження - економічні методи управління бізнес-процесами та механізми їх практичної реалізації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

У процесі дослідження були використані законодавчі і нормативні акти, що регламентують управління бізнес-процесами, методичний та інструктивний матеріал з формування і аналізу інформаційних джерел щодо визначення результативності економічних методів, праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теорії і практики управління бізнес-процесами, звітність організації.

Курсова робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

#### 1.1. Комплексні цільові програми та комерційний розрахунок

Планування як метод менеджменту охоплює всю багатогранну діяльність виробничо-господарської організації. Однак існують проблеми, які потребують спеціальних планових програм їх розв'язання, концентрації засобів та зусиль, спеціального апарату, який координував би їх подолання. У таких ситуаціях застосовують метод комплексних цільових програм (КЦП), тобто програмно-цільове управління.

Програмно-цільове управління за останні роки одержало інтенсивний розвиток у зв'язку з необхідністю вирішення найбільш складних завдань управління технологічними, організаційними та соціально-економічними системами. Специфіка даних завдань полягає у тому, що в подібних системах виникають нові цілі, для яких не має в наявності механізмів досягнення.

При використанні методу ЦКП система цілей стає відправним пунктом планування, а кожній значимій проблемі відповідає планова програма її розв'язку.

ЦКП являє собою певну цілісність, властиву тільки їй одній і може розглядатися у двох аспектах: як інструмент управління і як новий вид систем. Як інструмент управління, ЦКП є плановим директивним документом, який діє до моменту досягнення поставленої у ньому мети. Заходи програми повинні бути узгоджені з завданнями інших розділів плану господарсько-фінансової діяльності підприємства чи групи підприємств, які входять в певне об'єднання (систему).

*Комплексна цільова програма — накреслений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та зорієнтований на певні терміни*

комплекс взаємопов'язаних завдань, а також конкретних соціальних, економічних, наукових, технічних, організаційних заходів.

Програмне-цільове управління дає змогу долати найскладніші проблеми управління, використовуючи технологічні, організаційні та соціально-економічні системи. Під час вирішення завдань у системах виникають нові цілі, для досягнення яких потрібні нові механізми. При використанні методу КЦП система цілей є відправним пунктом планування, а кожній значущій проблемі відповідає планова програма її розв'язання [4].

Ядром планової програми є ціль або група цілей, які конкретизують у завданнях. Для вирішення їх виконавцям виділяють необхідні ресурси. КЦП як інструмент управління є плановим директивним документом, який діє до моменту досягнення мети. Заходи програми повинні узгоджуватися із завданнями інших розділів плану господарсько-фінансової діяльності підприємства чи групи підприємств, які належать до певного об'єднання (системи).

В управлінні використовують такі групи комплексно-цільових програм:

1) народногосподарські програми (соціально-економічні програми, програми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і т. п.);

2) галузеві, регіональні та міжгалузеві програми для окремих об'єктів (науково-технічні програми, програми виконання великих дослідно-конструкторських робіт, будівництва та впровадження в експлуатацію важливих підприємств, споруд і т. д.);

3) програми розвитку підприємств, розроблення та впровадження окремих видів машин, технологій, устаткування, приладів і т. д [11].

Народногосподарські і галузеві КЦП можуть стосуватися підприємств державної і недержавної форм власності. Якщо в таких КЦП задіяні підприємства недержавної форми власності, вони підлягають прямому державному управлінню у межах, визначених КЦП. Це забезпечує

поєднанні загальносупільних і Групових інтересів. Участь державного підприємства в КЦП безумовна, хоч і визначається економічною доцільністю.

Структура КЦП повинна відповідати їх призначенню, ролі, яку вони виконують у забезпеченні загальної ефективності господарської діяльності. У кожній програмі повинні бути відображені:

- стан проблеми, основні передумови її програмного вирішення;
- головна мета програми, її місце в загальній системі цілей галузі чи підприємства;
- система цілей та основних завдань програми;
- цільові показники, які розкривають результати реалізації програми;
- шляхи досягнення цілей програми, система програмних заходів;
- організаційно-виконавча структура;
- дані про ресурси, необхідні для виконання програми, та строки її здійснення;
- оцінювання ефективності результатів реалізації програми.

Метод КЦП широко використовують у зарубіжному менеджменті. У СРСР піковим був науковий інтерес до КЦП наприкінці 70-х років ХХ ст. Однак, попри масштабні дослідження, програми, які намагалися запровадити (продовольча програма, програма механізації і автоматизації праці у виробництві, «Житло» та ін.), були ідеологічно-пропагандистськими, недостатньо обґрунтованими і забезпеченими ресурсами, а тому їх не могли виконувати.

У процесі становлення ринкової економіки програмно-цільове управління може стати одним із ефективних важелів подолання кризи окремих підприємств і національної економіки загалом, методом концентрації сил і засобів на вирішальних напрямках [3].

Ефективність реалізації плану чи КЦП залежить від механізму регулювання системи економічних взаємовідносин на рівні окремих

Комерційний розрахунок — метод ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності організації та її структурних підрозділів через використання системи ринкових економічних відносин.

Комерційний розрахунок ґрунтується на загальних принципах ринкової економіки:

- максимальна свобода економічних суб'єктів;
- повна відповідальність їх за результати господарської діяльності;
- конкуренція виробників товарів і послуг;
- вільне ціноутворення;
- відмова держави від прямої участі в господарській діяльності ринкових суб'єктів;
- соціальна захищеність громадян. З переходом до ринку комерційний розрахунок утверджується як невід'ємний чинник буття національної економіки. Однак у державному секторі його відчутно сковують за давні «хвороби» директивного господарювання.

Необхідною умовою ефективного функціонування ринкового механізму регулювання економіки є наявність незалежних, самостійних, наділених свободою ініціативи і підприємництва суб'єктів ринкових відносин.

## 1.2. Економічні регулятори господарської діяльності

Комерційний розрахунок не виключає регулюючого впливу держави та вищих керуючих систем на господарську діяльність суб'єктів господарювання. Таке регулювання здійснюється не волюнтаристськими методами, а застосуванням системи економічних регуляторів господарської діяльності.

Економічні регулятори господарської діяльності — система важелів непрямого економічного впливу держави і керуючих підсистем організацій, яка використовується для стимулювання і дестимулювання певних напрямів

Зовнішні економічні регулятори поділяють на загальнодержавні (податки, умови кредитування, економічні пільги та санкції, регульовані ціни) та місцеві (податки, збори, рентні платежі). Застосування економічних регуляторів передбачає адекватну реакцію підприємства і його суб'єкта управління, трансформовану в певні способи впливу на працівників щодо використання позитивних реалій економічного регулювання чи протидії негативним.

Податки. Прямі та непрямі податки є найважливішими економічними регуляторами, які держава застосовує щодо суб'єктів господарської діяльності. До прямих належать податки на прибуток, землю, транспорт, на додану вартість та ін. Непрямими податками є митний і акцизний збори. Мито стягують із ввізних та вивізних товарів, із цінностей, що перевозять під контролем митного відомства, за конкретні послуги митниці (оформлення транспортних засобів, товарів, спадщини, речей, які перетинають митний кордон, а також за перебування їх під митним контролем). Акциз як вид непрямого податку на товари і послуги масового споживання включають у їх ціну. За допомогою податків держава регулює напрями діяльності суб'єктів господарювання, встановлюючи вищі податки на діяльність чи товари, які не мають важливого суспільного значення (ігровий бізнес, тютюнові і лікеро-горілчані вироби), і знижуючи податки у сферах, які потребують пріоритетного розвитку (виробництво товарів і послуг) або виконують особливу соціальну роль (підприємства товариств інвалідів).

Умови кредитування. Кредитування господарської діяльності здійснює система комерційних банків за рахунок власних та залучених коштів, у тому числі за рахунок одержаних кредитних ресурсів від центрального банку (Національного банку України) [17].

*Центральний банк встановлює ставку рефінансування за надані кредитні ресурси, яка є основою для встановлення відсоткової ставки на кредити, надані підприємствам комерційними банками. Банки визначають розміри відсотків за кредит,*

швидкість обороту кредитних ресурсів, види кредиту та ін. У такий спосіб банки цілеспрямовано впливають на господарську діяльність організацій.

**Пільги.** Ефективним регулятором господарської діяльності є економічні пільги, які встановлює держава щодо сплати податків, порядку розрахунків між бюджетом і підприємствами, між підприємствами різних галузей народного господарства та ін.

**Санкції.** До порушників фінансової, податкової дисципліни у випадках, передбачених законом (постановами уряду, нормативними актами міністерств і відомств, договорами між організаціями тощо) держава може застосовувати санкції (лат. *sanctio* — непорушна установа) — встановлені правовими нормами певні види покарання як заходи економічного впливу.

**Ціни.** Центральне місце серед різноманітних важелів економічного механізму управління належить цінам і ціноутворенню, в яких відбиваються всі сторони економічної діяльності підприємств. Держава може використовувати регульовані ціни як важіль економічного впливу. Регулювання цін здійснюють встановленням їх верхніх меж на окремі товари, а також фіксованих (твердих) цін, граничних норм рентабельності виробництва та розмірів торговельної націнки для ланок товаропросування. Цей важіль держава використовує для соціального захисту окремих категорій населення (ціни на товари повсякденного вжитку), стимулювання чи дестимулювання виробництва деяких товарів (товари розкоші). Аналогічним є підхід при встановленні тарифів на послуги.

В сучасних умовах монополістичного ринку суттєво змінилися роль і значення цін, умови їх формування і тенденції розвитку. Суттєвою стороною цих змін є обмеження сфери дії закону вартості в результаті послаблення ролі ціни як безпосереднього регулятора виробництва. Підвищилося значення інших факторів, які визначають рівень цін на кінцеву продукцію. До їх кількості належать насамперед управлінські рішення, які приймаються при реалізації функції маркетингу і планування,

згідно з найбільш повним обліком потреб ринку. Це безпосередньо пов'язано з орієнтацією виробничої діяльності підприємства на довгострокові плани й програми розвитку, що передбачають необхідність відносно стійких ринкових умов, зокрема стабільних цін.

Згідно з такою вимогою, ринкові ціни на більшість товарів, які обертаються на світовому ринку, не встановлюються в результаті стихійної цінової конкуренції, а формуються виходячи із узгодженої виробничої та ринкової політики кількох ведучих фірм галузі. В її рамках підприємства планують у довгостроковій перспективі політику цін і намагаються пристосувати пропозицію товарів до заздалегідь врахованого (прогнозованого) попиту.

Це досягається регулюванням обсягів виробництва, ступенем завантаженості виробничих потужностей, новими капіталовкладеннями у рамках окремих компаній і в галузі в цілому, що дозволяє зберегти відносну стабільність ринкових цін на кінцеву продукцію та підтримувати єдині ціни на однотипову або аналогічну продукцію на світовому ринку.

В ринкових умовах особливе місце займають економічні методи управління. Використання і удосконалення таких економічних важелів як комерційний розрахунок, планування, механізм ціноутворення, стійке фінансове становище і розумне оподаткування допоможуть створити надійний, міцний економічний механізм, який приведе в дію весь складний механізм економіки України.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ВІТАЛ»

#### 2. 1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Вітал»

ТОВ «Вітал» - один з провідних виробників металопластикових конструкцій в центральному і східному регіонах України. Займаючи лідируючі позиції на ринку, «Вітал» постійно розширює мережу своїх представництв по всій Україні.

Завод «Вітал» був заснований в 2001 році - це був час становлення ринку металопластикових конструкцій, час, коли багато підприємств, не встигнувши виникнути, зникали без сліду. Пройшов час, «Вітал» виріс, і це зростання стало, відчутним не тільки для конкурентів, але і замовників, які гідно оцінили високу якість продукції підприємства. Основні характеристики продукції заводу «Вітал»: висока якість продукції, довгий термін її служби, сучасні матеріали, надійний сервіс і, найголовніше, тепло, тиша і затишок. За час роботи підприємства була створена зручна накопичувальна система дисконтних карт, яка дозволяє не тільки економити гроші, але і брати участь в розиграшах, що постійно проводяться, і акціях.

Маючи в своєму розпорядженні новітнє устаткування, технічно грамотний персонал, власний автопарк і постійно удосконалюючи робочий процес, підприємство «Вітал» міцно укріплює свої позиції в багатьох містах України. За 7 років роботи «Вітал» здав «під ключ» тисячі об'єктів. До кожного об'єкту був індивідуальний підхід, що враховує всі побажання клієнта. Враховуючи побажання клієнтів, була створена унікальна комп'ютерна система інформаційного обміну, яка дозволяє спростити і оптимізувати весь процес виготовлення металопластикових виробів. Могутні серверні системи забезпечують швидку роботу

підприємства, дозволяючи відстежувати і коректувати всю діяльність підприємства.

Головним показником надійності служить багаторічна гарантія на всю продукцію (5 років на конструкцію, і до 50 років на профіль). Партнери ТОВ «Вітал» - європейські лідери віконного ринку, які заслужено вважаються кращими представниками на європейському ринку металопластикових конструкцій. Як основа для виробництва вікон використовуються кращий європейський профіль, що пройшов численні перевірки в Європейському союзі.

Основні групи продукції ТОВ «Вітал»:

- 1) металопластикові вікна;
- 2) алюмінієві конструкції;
- 3) фасади;
- 4) супутні товари (відливи, балконні козирки, підвіконники, протимоскитні сітки, та інш.).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вітал» є юридичною особою з дня його державної реєстрації, користується правом оперативного управління щодо закріпленого за ним майна, має штамп встановленого зразка, печатку із власним найменуванням. ТОВ «Вітал» має самостійний баланс, свій розрахунковий рахунок у банку. Відносини з підприємствами, установами і організаціями та громадянами у всіх сферах фінансово-господарської діяльності будуються на договірних засадах згідно чинного законодавства України.

Головним документом, що встановлює порядок організації, здійснення фінансово-господарської діяльності та ліквідації підприємства є Статут. Джерелом формування майна є статутний фонд, що включає основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, які належать ТОВ «Вітал» на правах власності.

Основними цілями і завданнями підприємства є задоволення потреб своїх членів і обслуговуваного покупців в товарах та послугах,

сприяння розвитку їх трудової і соціальної активності, зростанню добробуту і культурного рівня.

Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2. 1.

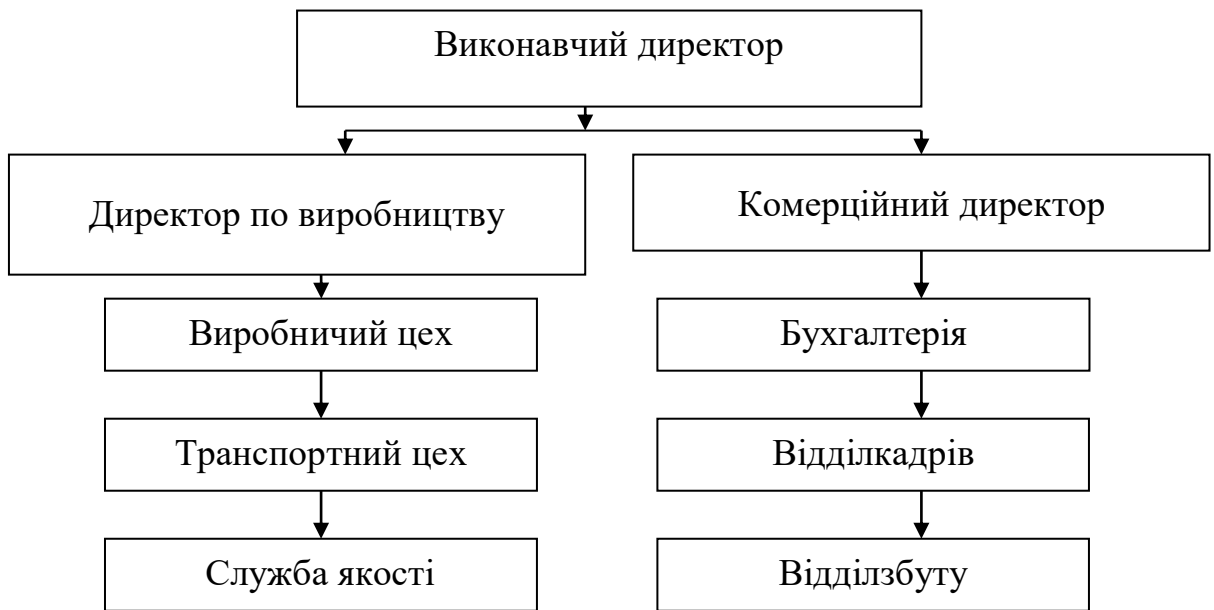


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ«Вітал»

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за період 2023-2024 років наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Вітал» у динаміці  
за 2023 - 2024 роки, тис. грн.

Найменування показників	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, відсотки
Обсяг реалізації, шт.	16 250	14 970	92,1
Експлуатаційні витрати, тисяч гривень	31 845,7	27 201,1	85,4
У тому числі виробничі витрати (собівартість), тисяч гривень	30 987,0	26 155,4	84,4
Адміністративні витрати, тисяч гривень	858,7	1 045,7	121,8
Ремонти, тисяч гривень	10 513,8	3 083,7	29,3
Витрати допоміжного виробництва, тисяч гривень	733,6	563,5	76,8
Доходи від продажу, тисяч гривень	32 332,2	27 437,8	84,9
Прибуток, тисяч гривень	486,5	236,7	48,7
Контингент (всього), чоловік	320	320	100

У 2024 році експлуатаційні витрати по ТОВ «Вітал» фактично склали 27 201,1 тисяч гривень, що на 14,6 % нижче, ніж у 2023 році. Ці відсотки показують сукупність різниці обсягів і цін на продукцію протягом 2-х років. Динаміку доходів та витрат ТОВ «Вітал» наведено на рис. 2.2.: у 2024 році витрати зросли більш швидкими темпами ніж доходи підприємства, що свідчить про зниження його прибутковості.

У 2024 році спостерігається значне зменшення собівартості продукції (15, 6%) за рахунок зменшення експлуатаційних витрат з 31 845,7 тисяч гривень у 2023 році та 27 201, 1 тисяч гривень у 2024 році, а також за рахунок зменшення обсягу виробництва металопластикових вікон на 7,9 %.

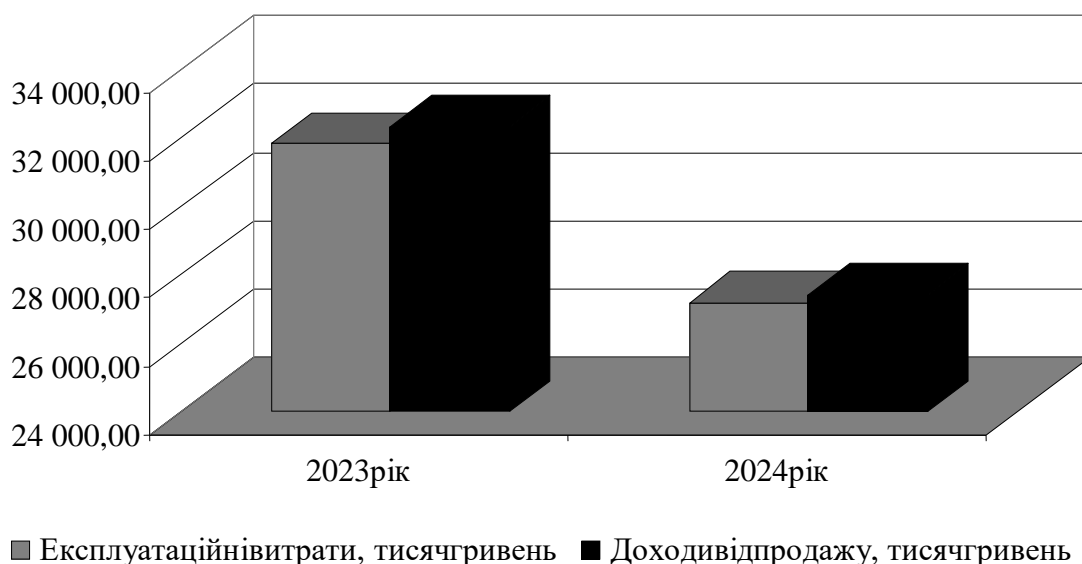


Рис. 2. 2. Динаміка зміни техніко-економічних показників ТОВ «Вітал» за 2023 – 2024 рр.

Фінансовий стан підприємства залежить від доцільності й правильності вкладення фінансових ресурсів в активи. У процесі функціонування підприємства величина активів і їхня структура постійно змінюється.

Таким чином діяльність підприємства можна охарактеризувати як задовільну. Але незважаючи на зменшення експлуатаційних витрат, зменшилась також і сума прибутку більш ніж удвічі, також зменшилась продуктивність праці.

## 2.2. Оцінка ефективності діяльності бізнес-структури

До експлуатаційних витрат підприємства відносять витрати на обслуговування і поточне утримання основних засобів, а також на заміну зношеного інструмента, інвентарю й устаткування.

Для повного аналізу експлуатаційні витрати поділяють на виробничі й адміністративні витрати.

До складу виробничих витрат включаються:

— витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування на соціальні заходи і медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць тощо);

— амортизація основних засобів, необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів загальновиробничого (цехового, дільничого, лінійного) призначення;

— витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення;

— витрати на вдосконалення технології і організації виробництва (оплата праці та відрахування на соціальні заходи працівників, зайнятих удосконаленням технології та організації виробництва, поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, довговічності, інших експлуатаційних характеристик у виробничому процесі; витрати матеріалів, купівельних комплектуючих виробів і напівфабрикатів, оплата послуг сторонніх організацій тощо);

— витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень;

— витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу; відрахування на соціальні заходи, медичне страхування робітників та апарату управління виробництвом; витрати на

здійснення технологічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції, робіт, послуг);

— витрати на охорону праці, техніку безпеки і охорону навколишнього природного середовища;

— інші витрати (внутрішньозаводське переміщення матеріалів, деталей, напівфабрикатів, інструментів зі складів до цехів і готової продукції на склади; нестачі незавершеного виробництва; нестачі і втрати від псування матеріальних цінностей у цехах; оплата простоїв тощо).

Аналіз структури витрат дозволяє оцінити матеріаломісткість, трудомісткість, енергомісткість продукції, виявити тенденцію їх змін і вплив на собівартість продукції; своєчасно реагувати на відхилення від прогнозних, нормативних показників собівартості, приймати відповідні управлінські рішення тощо.

Таблиця 2.2

## Аналіз структури виробничих витрат, тис. грн.

Елементи витрат	Виробничі витрати						Темп зростання, у відсотках
	2023 рік			2024 рік			
	План	Звіт	Структура витрат, відсотки	План	Звіт	Структура витрат, відсотки	
Фонд оплати праці	7477,0	7237,6	23,4	8460,6	8509,9	32,5	117,6
Нарахування на соціальні заходи	2879,0	2824,8	9,1	3316,0	3318,9	12,7	117,5
Матеріали	4093,0	4093,0	13,2	3550,0	3689,8	14,1	90,1
Паливо	392,0	392,0	1,2	513,0	511,9	2,0	130,6
Електроенергія	297,0	297,0	1,0	217,0	217,0	0,8	73,1
Амортизація	2487,0	4053,9	13,1	3948,0	2945,1	11,3	72,6
Поліпшення основних фондів	7703,0	9290,8	30,0	2727,0	3083,7	11,8	33,2
Інші витрати (оплата рахунків)	3154,0	2797,9	9,0	3407,0	3879,6	14,8	138,7
Усього витрат:	28482,0	30987,0	100,0	26138,0	26155,9	100,0	84,4

У 2024 році виробничі витрати склали 26 155,9 тис. грн., що на 15,6 % менше ніж у 2023 році. Це обумовлене зменшенням витрат на електроенергію на 26,9%, скороченням витрат на поліпшення основних фондів на 66,8 %, витрат на матеріали на 9,9 %, на амортизацію на 27,4%. Зросли інші витрати (оплата рахунків), вони склали 3879,6 тис. грн., що на 1081,7 тис. грн. більше, ніж інші витрати у 2023 році.

У 2024 році адміністративні витрати склали 1045,7 тисяч гривень, що на 21,7% більше ніж у 2023 році. Це обумовлено збільшенням витрат на електроенергію на 60 % та інших витрат на 43,3 %, також зросли витрати фонду оплати праці та нарахування на соціальні нужди на 18,1 % та 18,9% відповідно. Спостерігається скорочення витрат на паливо, які склали у 2008 році 11 тисяч гривень, що на 11,9 тисяч гривень менше, ніж у 2023 році.

Таблиця 2.3

## Аналіз структури адміністративних витрат, тис. грн.

Елементи витрат	Адміністративні витрати						Темп зростання, у відсотках
	2023 рік			2024 рік			
	План	Звіт	Структура витрат, відсотки	План	Звіт	Структура витрат, відсотки	
Фонд оплати праці	480,0	460,8	53,7	561,0	544,2	52,0	118,1
Нарахування на соціальні заходи	186,0	179,9	20,9	220,0	213,9	20,5	118,9
Матеріали	7,0	6,7	0,8	7,0	7,0	0,7	104,5
Паливо	23,0	22,9	2,7	11,0	11,0	1,1	48,0
Електроенергія	3,0	2,5	0,3	4,0	4,0	0,4	160,0
Амортизація	10,0	8,2	0,9	8,0	10,9	1,0	132,9
Інші витрати (оплата рахунків)	150,0	177,7	20,7	256,0	254,7	24,3	143,3
Усього витрат:	859,0	858,9	100,0	1067,0	1045,7	100,0	121,7

При плануванні і калькулюванні собівартості продукції важливу роль відіграє класифікація витрат за елементами (економічним змістом) і статтями калькуляції (характером виникнення і призначенням). Групування витрат за елементами необхідне для вивчення матеріаломісткості, енергомісткості, трудомісткості, фондомісткості та встановлення впливу технічного прогресу на

структуру витрат. Склад витрат за економічними елементами регламентує Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (п. 21).

Аналіз структури витрат за елементами передбачає визначення питомої ваги окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінку їх зміни за звітний період. Для наочності використовується аналітична таблиця, у якій перераховуються елементи витрат і відображається їх абсолютна величина та питома вага. Ці дані наводяться окремо: базові (минулого, звітного періоду, прогнозні), фактичні та зміна цих показників за період, що аналізується. Проаналізуємо структуру витрат підприємства за елементами (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

## Склад та структура витрат, тис. грн.

Елементи витрат	2023 р.		2024 р.		Відхилення	
	Сума, тисяч гривень	питома вага, відсотки	Сума, тисяч гривень	питома вага, відсотки	Абсолютне, тисяч гривень	пункти структури
Фонд оплати праці	7237,6	23,36	8509,9	32,53	1272,3	9,17
Нарахування	2824,8	9,12	3318,9	12,69	494,1	3,57
Матеріали	4093,0	13,21	3689,8	14,11	-403,2	0,90
Паливо	392,0	1,26	511,9	1,96	119,9	0,70
Електроенергія	297,0	0,96	217,0	0,83	-80,0	-0,13
Амортизація	4053,9	13,08	2945,1	11,26	-1108,8	-1,82
Поліпшення основних фондів	9290,8	29,98	3083,7	11,79	-6207,1	-18,19
Інші витрати (оплата рахунків)	2797,9	9,03	3879,6	14,83	1081,7	5,80
Усього витрат:	30987,0	100,00	26155,9	100,00	-4831,1	X

Аналізуючи данні можна зробити висновки по зміні структури виробничої програми:

— у структурі виробничих витрат 2023 року найбільшу частку займають витрати на поліпшення основних фондів на відміну від структури 2024 року, де найбільшу питому вагу має фонд оплати праці;

- також у структурі на +9, 17% змінилася питома вага фонду оплати праці в сумі всіх виробничих витрат;
- відповідно відрахування на соціальні потреби на +3,57 %.
- незначні зміни частки палива на +0,7%;
- витрати на електроенергію знизились на 80,0 тис. грн.;
- питома вага витрат на матеріали та амортизацію збільшилась відповідно з 13,21 % і 13,08% до 14,11 % і 11,26%.

За результатами аналізу структури витрат за елементами аналітик може зробити наступні висновки:

- зміна питомої ваги витрат на заробітну плату – характеризує зміни трудомісткості продукції: збільшення питомої ваги таких витрат є наслідком збільшення трудомісткості продукції, і навпаки;
- зміна питомої ваги матеріальних витрат – визначає зміни продуктивності праці: збільшення питомої ваги матеріальних витрат є наслідком зростання продуктивності праці, і навпаки;
- зміна питомої ваги амортизаційних відрахувань – характеризує зміни технічного рівня виробництва, амортизаційної політики підприємства.

Поглиблюючи аналіз витрат на виробництво, необхідно врахувати їх залежність від обсягів виробництва, тобто поділ на постійні та змінні, що дозволяє провести аналіз беззбитковості і оптимізувати структуру продукції, яка випускається.

Узагальнюючий показник собівартості промислової продукції – витрати на 1 гривню продукції. Перевагами використання даного показника є наступні: універсальність – даний показник визначається за всіма галузями та на всіх рівнях управління усувається відмінність у підходах до старої та нової продукції; охоплюється як порівняна, так і непорівнянна продукція; з'являється можливість простежити динаміку змін собівартості продукції.

Якщо представити собівартість товарної продукції у вигляді суми добутків собівартості одиниць продукції за кожним видом,

що виготовляється, на обсяг виробництва, а вартість продукції – як добуток обсягу виробництва за кожним видом на відповідні ціни, то формула для розрахунку витрат на 1 грн. продукції буде наступною:

$$P_B = \frac{C}{ВП}, \quad (2.1)$$

де  $P_B$  - витрати на 1 гривню продукції (рівень витрат);

ВП - валова продукція;

C - собівартість всієї продукції.

У 2024 році в порівнянні із 2023 роком обсяг валової продукції зменшився більш швидкими темпами ніж собівартість продукції, що негативно вплинуло на прибуток підприємства.

У процесі аналізу рентабельності вивчаються динаміка, виконання плану прибутку від реалізації продукції і визначаються фактори зміни його суми.

Прибуток від реалізації продукції в цілому по підприємству залежить від чотирьох факторів першого рівня співвідпорядкованості:

- обсягу реалізації продукції;
- структури продукції;
- собівартості продукції;
- рівня середньо-реалізаційних цін.

Обсяг реалізації продукції може робити позитивний і негативний вплив на суму прибутку. Збільшення обсягу продажів рентабельної продукції приводить до пропорційного збільшення прибутку. Якщо ж продукція є збиткової, то при збільшенні обсягу реалізації відбувається зменшення суми прибутку.

Структура товарної продукції може робити як позитивний, так і негативний вплив на суму прибутку. Якщо збільшиться частка більш рентабельних видів продукції в загальному обсязі її реалізації, то сума прибутку зросте, і навпаки, при збільшенні питомої ваги низкорентабельної чи збиткової продукції загальна сума прибутку зменшиться.

Собівартість продукції і прибуток знаходяться в обернено пропорційній залежності: зниження собівартості приводить до відповідного росту суми прибутку і навпаки.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Вітал» використаємо модель «аналіз витрат-обсяг-прибуток». «Аналіз витрат-обсяг-прибуток» є ключовим у прийнятті багатьох рішень, включаючи вибір продукції, установлення ціни на продукцію, маркетингову стратегію й використання виробничих потужностей.

Однією з найважливіших характеристик взаємозв'язку затрат, обсягу виробництва і прибутку є аналіз беззбитковості.

Такий аналіз можливий при системі обліку змінних затрат, основою якої є поділ затрат на постійні та змінні, а також при використанні показника маржинального доходу.

Точка беззбитковості – це такий обсяг реалізації, коли доходи підприємства дорівнюють його затратам, а підприємство не має ні прибутку, ні збитків.

Розрахуємо точку беззбитковості підприємства у 2023-2024 роках.

Таблиця 2.5

Розрахунок точки беззбитковості для ТОВ «Вітал» у 2023-2024 рр.

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення
Обсяг реалізації, тис. грн.	33 728,7	28 144,0	-5 584,7
Обсяг реалізації, шт.	16 250	14 970	-1 280
Ціна виробу, грн.	2 075,6	1 880,0	-195,6
Усього витрати, тис. грн.	31 720,6	26 718,0	-5 002,6
Витрати на одиницю, грн.	1 952,0	1 784,8	-167,3
Змінні витрати на одиницю, грн.	1 171,2	1 177,9	6,7
Маржинальний дохід на одиницю, грн.	904,4	702,1	-202,3
Постійні витрати, на одиницю	780,8	606,8	-174,0
Прибуток, на одиницю	123,6	95,3	-28,3
Точка беззбитковості, шт.	14 030	12 939	-1 091
Точка беззбитковості, тис. грн.	29 120,0	24 325,5	-4 794,6
Коефіцієнт маржинального доходу	0,436	0,373	-0,062

З таблиці 2.5 видно, що підприємству вдалося досягти точки безбитковості за умови падіння обсягу реалізації. Зменшення рентабельності пояснюється головним чином зниженням цін на продукцію у 2008 році, головною причиною чого було посилення рівня конкуренції на ринку металопластикових вікон. Головною заслугою менеджменту підприємства стало зниження постійних витрат на 3604,1 тис. грн., завдяки чому майже вдалося зберегти рівень рентабельності і досягти точки безбитковості за менших обсягів реалізації.

Точка безбитковості, отже, вказує на те, при якому обсязі виробництва дохід від реалізації покриє сумарні (валові) витрати підприємства.

Отже, аналіз безбитковості передбачає низку припущень, про які потрібно мати уявлення при його використанні.

По-перше – це постійність продажної ціни, яка, своєю чергою, ґрунтується на двох інших припущеннях;

- еластичність попиту на продукцію дуже висока, що дає змогу залишатись ціні постійною у міру збільшення продажів,

- ціна продажу продукції за звітний період часу стабільна.

По-друге припущення полягає у тому, що змінні витрати на продукцію теж відносно стабільні, а постійні і змінні витрати правильно визначені і класифіковані.

По-третє припущення передбачає, що в запланованому періоді можливі зміни обсягів виробництва, які забезпечують самоокупність.

Діяльність підприємства має на меті не лише визначення безбитковості виробництва, а й отримання прибутку. Аналіз безбитковості легко продовжити для визначення планової величини прибутку.

Ідеальні умови для бізнесу – поєднання низьких постійних витрат з високою валовою маржею. Необхідно знаходити вдалий компроміс між постійними та змінними витратами.

Таким чином, максимізація прибутку шляхом зміни частки змінних і постійних витрат, визначення точки безбитковості і запасу фінансової міцності відкриває можливості підприємствам планувати на перспективу розміри зростання прибутку і заздалегідь приймати відповідні заходи щодо зміни в той чи інший бік величини змінних і постійних витрат.

Прогнозні розрахунки прибутку важливі не лише для самих підприємств та організацій, які виробляють і реалізують продукцію (послуги), але й для акціонерів, інвесторів, банків, пов'язаних з діяльністю даного підприємства. Тому планування оптимальної величини прибутку є важливим фактором успішної підприємницької діяльності підприємств і організацій в період становлення ринкової економіки.

Можна бути впевненими, що на підприємстві, де аналіз безбитковості стає регулярно застосовуваним механізмом в оперативному й стратегічному управлінні, такі проблеми, як збитковість виробництва, надвиробництво продукції або неконтрольований ріст витрат, не виникнуть.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

#### 3.1. Напрямки збільшення прибутковості ТОВ «Вітал»

Резерви збільшення суми прибутку і рентабельності пов'язані з напрямками господарювання підприємства, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів), важливим є детальне значення масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю підприємства.

Головний внутрішній і зовнішній чинники підвищення ефективності діяльності підприємства.

1. Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють най статичний вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції.

2. Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої діяльності. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технологічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаженні в часі.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

4. Вироби. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками. Рівень дизайну має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за вироби відповідної якості.

Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої

тільки користі товару недостатньо.

Пропоновані підприємством для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень.

5. Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюється діловим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

6. Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну специфікацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримання високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

7. Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективним для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

8. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає

на всі напрямки діяльності підприємства. Від цього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві. Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства

9. Державна економічна і соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є:

- а) практична діяльність владних структур;
- б) різноманітні види законодавства;
- в) фінансові інструменти (заходи, стимули);
- г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності);
- д) ринкова, виробнича і соціальна інфраструктури;
- е) макроекономічні структурні зміни;
- є) програми приватизації державних підприємств;
- ж) комерціалізація організаційних структур виробничої сфери.

10. Інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів – організацій. Їхню діяльність треба зосередити на:

- 1) розв'язання ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-господарських систем;
- 2) практичні реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління.

11. Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Інші всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж та інших інститутів ринкової

інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства справляє належний розвиток виробничої інфраструктури.

12. Структурні зміни в суспільстві також впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головні з них відбуваються в таких сферах:

- а) склад та технічний рівень основних фондів;
- б) масштабів виробництва та діяльності;
- в) склад персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації.

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва.

### 3.2 Обґрунтування заходів з підвищення ефективності економічних методів управління

Ефективність використання економічних методів управління підприємством характеризується головним чином збільшенням таких показників як обсяг реалізації, прибуток, рентабельність, та зменшенням собівартості виробленої продукції. Як видно з організаційної структури підприємства (рис. 2. 1) в ТОВ «Вітал» відсутній фінансово-економічний відділ. Без такого структурного підрозділу неможливо ефективно управляти використанням ресурсів підприємства.

Управлінням використання ресурсів (планування, контроль і аналіз) на підприємстві повинен займатися відособлений структурний підрозділ – фінансово-економічний відділ. На підприємстві ТОВ «Вітал» існує структурний підрозділ, що суміщає в собі функції бухгалтерського обліку, фінансового і економічного планування - це обліково-фінансовий відділ. Документ, що визначає основні завдання і структуру обліково-фінансового відділу, основні функції підрозділів відділу і його начальника, взаємини з іншими підрозділами підприємства - положення про обліково-фінансовий відділ знаходиться у стадії розробки. Так само не допрацьована більшість

посадових інструкцій працівників обліково-фінансового відділу.

Згідно штатному розкладу підприємства ТОВ «Вітал» обліково-фінансовий відділ включає 16 ставок. Перелік посад працівників обліково-фінансового відділу приведений в таблиці. 3.3.

Головний бухгалтер крім керівництва бухгалтерською роботою здійснює управління фінансовими ресурсами підприємства. Ця обставина негативно впливає на організацію фінансової роботи. Досвід показує, що органічно вписати службу фінансову службу в службу головного бухгалтера практично неможливо. Посади головного бухгалтера і фінансового керівника не можна суміщати одній людині, оскільки ці посади вимагають абсолютно різних якостей. Хороший бухгалтер виходить з людей спокійних, абсолютно не схильних до ризику, педантичних і усидливих. Головне в цій роботі - здатність уважно розібратися в первинних документах і відповідно до інструкцій точно відобразити їх в бухгалтерській звітності.

Зовсім інше потрібне від економіста. Робота цієї професії пов'язана з ухваленням рішень в умовах невизначеності. Робота фінансиста вимагає гнучкості, це повинна бути натура творча, здатна ризикувати і оцінювати ступінь ризику.

Фінансова робота відділу в цілому зводиться до чисто оперативних завдань - оформленню розрахункових і платіжних документів, організації розрахунків з іншими підприємствами, бюджетом, банками, робочими і службовцями.

Посади економістів відділу в даний час скорочені. Економічною роботою на підприємстві займається провідний економіст. Його робота зводиться до нормування оборотних коштів, калькуляції собівартості продукції і іншої діяльності не пов'язаної з фінансовим аналізом, прогнозуванням і плануванням.

Велике значення для підприємства повинна мати кваліфікація працівників економічного підрозділу. У обліково-фінансовому відділі ТОВ «Вітал» більшість персоналу мають середню спеціальну освіту,

не відповідну вимогам, що пред'являються типовими посадовими інструкціями по цих спеціальностях. Некомпетентність працівників, що займаються економічними питаннями приводить до ухвалення необгрунтованих рішень, що приносить фінансовий збиток підприємству, а отже знижує ефективність управління його ресурсами.

Таблиця 3.3.

## Штати обліково-фінансового відділу ТОВ «Вітал»

Найменування посад	Кількість одиниць
Головний бухгалтер	1
Провідний економіст	1
Економіст за цінами1	1
Економіст по нормуванню	1
Економіст по бухгалтерському обліку і аналізу фінансово-господарської діяльності	1
Інженер по організації праці	1
Бухгалтер розрахункового відділу 2 категорії1	1
Бухгалтер виробничого відділу 2 категорії1	1
Бухгалтер відділу реалізації 2 категорії1	1
Бухгалтер матеріального відділу1	1
Бухгалтер по магазинах1	1
Бухгалтер розрахункового відділу2	2
Бухгалтер відділу реалізації0,5	0,5
Бухгалтер по магазинах0,5	0,5
Архіваріус1	1
Касир	2
Разом:	17

Першочергове значення в управлінні ресурсами підприємства має методика фінансово-економічної роботи. Основні методи економічної роботи, які в обов'язковому порядку повинні застосовуватися на підприємстві - фінансове планування, оперативна і контрольна-аналітична робота. У найбільш загальному виді напрями економічної роботи на підприємстві повинні бути структуровані таким чином:

- загальний фінансовий аналіз і планування;
- забезпечення підприємства фінансовими ресурсами (управління джерелами засобів);
- розподіл фінансових ресурсів (інноваційна політика).

На підприємстві ТОВ «Вітал» робота не ведеться ні по одному з

цих напрямів. Так, не здійснюється загальна оцінка активів підприємства, величини і складу ресурсів, необхідних для підтримки досягнутого економічного потенціалу підприємства і розширення його діяльності, джерел додаткового фінансування. Відсутня система контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів.

В області управління джерелами оборотних коштів підприємства не проводяться такі необхідні заходи як оцінка об'єму необхідних фінансових ресурсів, форми їх надання (довгостроковий або короткостроковий кредит, грошова готівка), ступеня доступності і часу представлення позикових фінансових ресурсів, вартості володіння даним видом ресурсів, ризику асоційованого з даним джерелом засобів.

Так само на підприємстві ТОВ «Вітал» не проводиться аналіз довгострокових і короткострокових рішень інвестиційного характеру. Так не оцінюється оптимальність трансформації фінансових ресурсів в інші види ресурсів (матеріальні, трудові, грошові), доцільність і ефективність вкладень до основних фондів і їх структура, оптимальність оборотних коштів, ефективність фінансових вкладень.

Важливим чинником для підвищення ефективності фінансових ресурсів є забезпечення керівництва фінансово-економічного відділу вичерпною інформацією економічного характеру найважливішою частиною якої є бухгалтерська звітність. Оптимальним вважається варіант, коли дані бухгалтерського обліку є початковою інформацією для ухвалення фінансових рішень. Бухгалтерська звітність на підприємстві ТОВ «Вітал» приймає завершений вигляд один раз в квартал. Ця практика обробки фінансової інформації неприйнятна для ухвалення фінансових рішень. Традиційно бухгалтерський облік на середніх підприємствах ведеться із застосуванням журнально-ордерної форми обліку, не є виключенням і ТОВ «Вітал». Ця форма бухгалтерського обліку не піддається комплексній автоматизації. Саме звідси виникає головна складність в забезпеченні інформаційної бази для ухвалення фінансових рішень на підприємстві ТОВ «Вітал».

Технічне забезпечення системи управління фінансовими ресурсами є самостійним і вельми важливим її елементом. Автоматизація бухгалтерського обліку, заснована на безпаперовій технології обумовлює значне прискорення отримання даних для ухвалення фінансових рішень, а також веде до економії ресурсів, що включаються в умовно - постійні витрати підприємства і, як наслідок підвищує прибутковість і рентабельність. Обліково-фінансовий відділ підприємства ТОВ «Вітал» забезпечений комп'ютерами і оргтехнікою в недостатній кількості, але і ця техніка використовується не оптимально. Комп'ютери не об'єднані в мережу, не встановлені необхідні для ефективної роботи відділу прикладні програми що дозволяють автоматизувати облік, прогнозування і планування фінансових ресурсів. Комп'ютерна техніка використовується не ефективно, а часто і не за призначенням у зв'язку з низькою кваліфікацією фахівців в цій області.

Отже, можна зробити висновок про низьку ефективність системи організації управління фінансовими ресурсами на підприємстві ТОВ «Вітал», що обумовлено поєднанням бухгалтерської і фінансової роботи фахівцями одного відділу, невідповідністю їх кваліфікації новим ринковим вимогам, відсутністю відпрацьованої методики фінансової роботи, низьким рівнем технічної бази.

Одним з першочергових заходів на підприємстві ТОВ «Вітал» повинно стати створення фінансово-економічної служби, яка координуватиме всю фінансову роботу на основі застосування розглянутих вище механізмів і інструментів.

Для розробки рекомендацій по реорганізації організаційної структури управління і виділення фінансової служби розрахуємо нормативну чисельність службовців, що займаються фінансовими і економічними питаннями.

Згідно вживаним на підприємстві нормативним актам, частка працівників фінансово-економічних служб в загальній кількості персоналу складає 20 %. Отже нормативна чисельність працівників фінансово-

економічних служб складає: 12 чол. = 54 × 20 %.

Фактична чисельність обліково-фінансового відділу - шістнадцять чоловік, з них 11 чоловік займаються бухгалтерською роботою, чотири економісти, і інженер по організації праці. Отже необхідно виділити у складі організаційної структури підприємства бухгалтерію і фінансово-економічний відділ. Так само необхідно розділити повноваження між цими економічними службами. Рекомендована структура управління економічними службами представлена на рис. 3. 1.



Рис. 3.1. Рекомендована організаційна структура управління економічними службами ТОВ «Вітал»

Наступним етапом є розподіл повноважень і функціональних обов'язків між бухгалтерією і фінансово-економічним відділом і виділення

специфічних функцій останнього. Результатом такої роботи повинно бути коректування положення про бухгалтерську службу і розробка положення про фінансово-економічний відділ.

В результаті трансформації економічної служби у підприємства відкриваються нові можливості збільшення прибутку за рахунок наступних факторів: збільшення обсягу продаж, зниження собівартості продукції, оптимізація структури збуту.

Отже в результаті створення фінансово-економічного відділу на підприємстві ТОВ «Вітал» при використанні всіх розглянутих резервів збільшення рентабельності можливе зростання прибутку у 2025 році в порівнянні із 2024 роком більше ніж удвічі.

## ВИСНОВКИ

Розглядаючи економічні методи управління підприємством, у роботі були проаналізовані теоретичні аспекти і їх практичне застосування у діяльності ТОВ «Вітал».

У ході проведеного дослідження з теми було встановлено, що в сучасних умовах ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності менеджменту забезпечити узгоджене, раціональне й економічно обґрунтоване управління всіма бізнес-процесами.

Економічні методи управління є одним із найважливіших інструментів впливу на результати роботи підприємства. Вони базуються на використанні системи економічних стимулів, фінансових механізмів, матеріального заохочення, планування, бюджетування, ціноутворення, податкових і кредитних інструментів. Їхня суть полягає у створенні умов, за яких працівники й структурні підрозділи зацікавлені у досягненні спільних цілей підприємства.

У процесі дослідження було доведено, що економічні методи управління тісно пов'язані з системним підходом до організації бізнес-процесів. Вони дозволяють не лише забезпечити ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а й сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання продуктивності праці, скорочення витрат і покращення якості управлінських рішень.

На основі аналізу практики застосування економічних методів на підприємствах було встановлено, що найвищих результатів досягають ті організації, які поєднують економічні важелі з організаційними та соціально-психологічними методами управління. Важливе значення має також цифровізація бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують прозорість і контроль ефективності управлінських рішень.

Запропоновані у роботі напрями вдосконалення економічних методів управління бізнес-процесами передбачають:

- посилення ролі фінансового планування та контролю;
- удосконалення системи мотивації персоналу через економічні стимули;
- застосування показників ефективності (KPI) у процесі оцінювання результатів бізнес-процесів;
- впровадження інтегрованих інформаційних систем управління ресурсами (ERP-систем).

Отже, економічні методи управління бізнес-процесами виступають дієвим інструментом підвищення результативності діяльності підприємства, дозволяють забезпечити оптимальний розподіл ресурсів, підвищити мотивацію працівників та досягти стратегічних цілей розвитку. Раціональне поєднання економічних, організаційних і соціальних методів управління формує основу ефективної системи менеджменту, орієнтованої на сталий розвиток та інноваційне оновлення підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О., Кавецький В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*, 2024.
2. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. // *Економіка та суспільство*, 2024.
3. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. // *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2016 № 17.
4. Бужимська, К. О.; Царук, І. М. «Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації». *Економіка, управління та адміністрування*, № 1(111), 2025, с. 44-50.
5. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
6. Данченко, О.; Бедрій, Д.; Семко, О. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*, 2020, № 44, с. 20-26.
7. Дуляба Н., Лакіза В., Далик В. Моделювання обліково-аналітичного забезпечення управління економічною активністю торговельних підприємств / *«Економіка та суспільство»*, 2023.
8. Єфременко Т. М., Краснокутська Ю. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.
9. Іванова, В. «Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички». *Mechanism of an Economic Regulation*, № 1(91), 2021, с. 41-54
10. Котковський В. С. Економіка закладів ресторанного господарства: реінжиніринг бізнес-процесів : курс лекцій для студентів ступеня «магістр». Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2019.
11. Кузьміна О. М., Яремко С. А. Управління корпоративними бізнес-

процесами в умовах цифрової економіки. // Підприємництво та інновації, 2023/24.

12. Комеліна О. В., Чайкіна А. О., Батюта М., Сидоренко Є. Сучасні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. // Економіка і регіон / Economics and Region, 2018(4(71)):53-58.

13. Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Київ : КНУТД, 2019.

14. Лесик Г. В. Методи оптимізації управління бізнес-процесами в франчайзингових мережах: американський, європейський та український досвід 2024.

15. Лисенко, С. М.; Маковоз, О. С. «Класифікація методологій управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації». Херсонський НТУ, 2025

16. Макаренко В. О. Управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві: магістрська дисертація. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024

17. Надточій І. І. Управління бізнес-процесами в системі забезпечення конкурентного розвитку територій: теоретичний аспект. // Економічні горизонти, 2020 (2(13)):63-71.

18. Уманець Т., Дарієнко О. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України / «Економічні науки», 2022.№1

19. Шкурат, М. Є.; Узбек, Г. Р. «Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації». *Бізнес Інформ*, № 5, 2024, с. 136-145.

20. Яценко В. В. Управління бізнес-процесами міжнародних компаній: концептуальні засади, принципи та виклики / «Економічні науки», 2022. №3

21. Management of Enterprises on the Basis Process Approach / Черчата А. О. та ін. // *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk NTU*, 2023.