

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

**До захисту
допускається
Завідувач кафедри**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

За магістерським рівнем вищої освіти

На тему: «Удосконалення управління та адміністрування торгово-
транспортного підприємства»

Виконав:

(підпис)

Панаріна М.В.

(Прізвище, ініціали)

Група:

2201м

(Науковий) керівник:

(підпис)

Баценко Л.М.

(Прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шаповалова В.А.

(Прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Панаріна М.В. Тема роботи: «Удосконалення управління та адміністрування торгово-транспортного підприємства»

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто та обґрунтовано аспекти управління та адміністрування підприємства. На прикладі ТОВ «ТТК «Санрайз» розглянуто та проведено аналіз організаційної структури, фінансового стану та рівня економічної ефективності підприємства. Особлива увага приділена виявленню ключових проблем у адміністративному механізмі товариства та управлінні його запасами. Так як, удосконалення управління та адміністрування є важливим завданням для будь-якої організації. Ефективне управління та адміністрування дозволяє організаціям досягати своїх цілей, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати належний рівень обслуговування своїх клієнтів, а своєчасне виявлення проблем, в майбутньому допоможе підприємству в розвитку та розширенню своїх виробничих можливостей.

На основі отриманих результатів запропоновано конкретні рекомендації щодо вирішення проблем. Виявлення певних проблем та слабких сторін підприємства стало основним керуванням в пошуку вірних рекомендацій. Серед них висвітлено необхідність впровадження сучасних ІТ-рішень для оптимізації бізнес-процесів, так як в теперішньому бізнес-середовищі важливо відслідковувати та впроваджувати більш новітні автоматизаційні процеси. Однією з важливих рекомендацій стало провести реструктуризацію управлінської структури, підвищення кваліфікації персоналу, систематичний моніторинг та оптимізацію управлінських та логістичних процесів на основі розрахованого інтегрального індексу, а також поліпшення системи управління кадровим потенціалом. Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, за рахунок вдосконалення систем управління та адміністрування.

Ключові слова: управління, адміністрування, управління підприємством, організація процесів, виробничі запаси, логістичні процеси, рентабельність підприємства, економічна ефективність.

SUMMARY

Panarina M.V. The topic of the work: "Improving the management and administration of a trade and transport enterprise"

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

Aspects of management and administration of the enterprise are considered and substantiated in the qualification work. On the example of TTK Sunrise LLC, the organizational structure, financial condition, and level of economic efficiency of the enterprise were analyzed and analyzed. Special attention is paid to the identification of key problems in the administrative mechanism of the company and management of its stocks. Because improving management and administration is an important task for any organization. Effective management and administration allows organizations to achieve their goals, effectively use resources and provide the appropriate level of service to their customers, and timely identification of problems will help the company in the future in the development and expansion of its production capabilities.

Based on the obtained results, specific recommendations for solving problems are proposed. Identifying certain problems and weaknesses of the enterprise became the main guide in the search for the right recommendations. Among them, the need to implement modern IT solutions to optimize business processes is highlighted, as in the current business environment it is important to monitor and implement newer automation processes. One of the important recommendations was to restructure the management structure, improve staff qualifications, systematically monitor and optimize management and logistics processes based on the calculated integral index, as well as improve the human resources management system. These recommendations are aimed at increasing the efficiency and competitiveness of the enterprise in the conditions of the modern business environment, due to the improvement of management and administration systems.

Keywords: management, administration, enterprise management, process organization, production stocks, logistics processes, enterprise profitability, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і особливості управління та адміністрування підприємством в сучасних умовах	7
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ТОВ «ТТК «Санрайз»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2 Аналіз адміністративного механізму на підприємстві.....	24
2.3. Аналіз системи управління ресурсним потенціалом підприємства	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ТОВ «ТТК «САНРАЙЗ»	41
3.1 Автоматизація процесу управління запасами товариства, як елемент вдосконалення його управління	41
3.2 Удосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «ТТК «Санрайз» .	51
3.3 Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення методів управління та адміністрування на підприємств.....	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Практично будь-який напрямок бізнесу в наш час характеризується високим рівнем конкуренції. Для збереження своїх позицій та досягнення лідерства компанії змушені постійно розвиватись, розширювати сфери діяльності. У подібних умовах періодично настає момент, коли керівництво компанії розуміє, що подальший розвиток неможливий без припливу інвестицій, залучення яких дає додаткові конкурентні переваги і найчастіше є найпотужнішим засобом для зростання.

Ефективність управління та адміністрування є важливим чинником, що визначає успіх підприємства. Чим ефективніше управління, тим вища ймовірність досягнення цілей підприємства.

Дана тема є актуальною на сьогодні через те, що досягнення стану економічної безпеки підприємства, не може бути досягнутий без удосконалення системи управління підприємством. Це вдосконалення дозволяє підприємствам як домогтися збалансованого економічного зростання, так і підвищити ефективність своєї діяльності, розширити ринки збуту, покращити логістичні процеси, складування продукції, допомогти в пошуку нових цільових ринків та стратегічно важливих партнерів.

Мета дослідження – розглянути, проаналізувати, виявити недоліки в управлінні та адмініструванні товариством та внести пропозиції по їх вдосконаленню.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи, були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити концептуальні та методологічні засади управління та адміністрування на підприємстві;
- провести організаційно-економічний та управлінський аналіз ТОВ «ТТК «Санрайз» та дослідити особливості адміністративного механізму товариства;
- здійснити аналіз управління ресурсним потенціалом ТОВ «ТТК

«Санрайз».

- розробити рекомендації щодо впровадження автоматизації процесу управління ресурсами товариства, як елемента вдосконалення його управління в цілому;
- внести пропозиції щодо впровадження програмних засобів у процеси управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «ТТК «Санрайз»;
- запропонувати метод оцінки та аналізу ефективності системи управління та адміністрування на ТОВ «ТТК «Санрайз».

Предметом дослідження є організація управління та адміністрування на підприємстві ТОВ «ТТК «Санрайз».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є ТОВ «ТТК «Санрайз» м. Кам'янське.

Основними документами, які використовувалися в ході аналізу діяльності підприємства стали: річні та квартальні звіти ТОВ «ТТК Санрайз», зокрема баланс та звіт про фінансові результати, внутрішня звітність ТОВ «ТТК Санрайз», статистичні дані та інші.

Методи дослідження. Для дослідження поставлених завдань використовуються наступні методи:

- аналітичний метод для здійснення огляду літератури, аналізу теоретичних підходів та моделей управління стратегічним управлінням та адмініструванням підприємства в сучасних ринкових умовах;
- емпіричні методи, включаючи анкетування, спостереження, що необхідні для збору первинних даних про організаційну структуру, методів управління та оцінки ефективності діяльності підприємства;
- статистичні методи для обробки та аналізу отриманих даних.

Ці методи дослідження сприятимуть збору, аналізу та оцінці даних, що необхідні для розуміння проблем, тенденцій розвитку та розробки рекомендацій щодо удосконалення управління та адміністрування розвитком підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз».

Апробація. Окремі положення кваліфікаційної роботи були окремо висвітлені автором у наступних наукових роботах:

1. Удосконалення управління та адміністрування торгово-транспортного підприємства. «Управління розвитком соціально-економічних систем»: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 79-83.

2. Управління в торгово-транспортних підприємствах у контексті сталого розвитку та людського капіталу. «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти»: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 48-50.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, містить 12 таблиць, 11 рисунків, 11 додатків. Бібліографічний список складається зі 27 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок комп'ютерного набору.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і особливості управління підприємством в сучасних умовах

Сучасне становище та тенденції розвитку національної економіки України спонукають до знаходження нових методів організації та ведення підприємств. Конкуренція на ринках спонукає підприємства знаходити нові рішення та впроваджувати нові стратегії, головним завданням яких – досягнення максимально можливого прибутку та підвищення конкурентоспроможності у порівнянні з вітчизняними компаніями.

Говорячи про сучасне розуміння управління будь-якою економічною діяльністю, слід сказати, що управління – це особлива сфера економічних відносин, що побудована на основі розвитку та взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто підсистеми, що керує, та підсистеми, на яку спрямована управлінська дія. Суть управлінської діяльності полягає у впливі на процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві і відокремленням управлінської праці від виконавчої.

Загальне управління включає функції і діяльність, які повинні доповнювати один одного, існуючи в тісному взаємозв'язку. До основних функцій відносять: адміністрування, управління, господарювання, які при взаємодії формують:

- адміністративно-управлінську діяльність;
- адміністративно-господарську діяльність;
- управлінсько-господарську діяльність.

Адмініструвати означає управляти, керувати формально, бюрократично, не входячи у суть справи, у вигляді наказів та розпоряджень, не враховуючи думку інших членів колективу [2]. Адміністрування буває

двох видів: зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє адміністрування – це елемент загального управління, що регламентує господарську та управлінську діяльність підприємства через контролюючі органи, такі як: Державна податкова служба України, Державна служба статистики, Кабінет Міністрів України, Фонд державного майна України, Антимонопольний комітет України, тощо. Функції, що обмежуються або контролюються певними актами, наказами, положеннями, стандартами, ліцензіями, законами тощо, належать повністю державі.

Управління – це процес планування, організації, мотивації контролю, необхідний у тому, щоб сформулювати та досягти поставлених організацією цілей [3]. У той час як, господарювання – це ведення та керівництво будь-якою господарською діяльністю [4].

На основі цього, співвідношення функцій у загальній системі управління залежить від форми власності та виду діяльності підприємства. Наприклад, якщо підприємство державне та має статус комунального закладу (ВНЗ, школи, дитячі садки, тобто неприбуткові установи), то адміністрування переважає процес управління.

На рисунку 1.1 відображено взаємозв'язок функцій у межах мети та місії організації.



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок функцій у межах мети та місії організації.

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Сучасний механізм управління підприємством сприяє підвищенню ефективності організації та її ділових показників, її конкурентоспроможності, якості роботи співробітників та ін. В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством є неефективними, тому постає необхідність розробки механізму управління економічним розвитком підприємства.

Загальний механізм управління складається з низки локальних механізмів, кожен з яких буде виконувати певні функції за допомогою власного комплексу прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів [8]. На основі моделей управління та структури управління організацією (рисунок 1.1), аналізу вітчизняної та зарубіжної економічної літератури доцільно розглянути наступні принципи управління та адміністрування підприємством [13]:

1. Комплексність – характеризується як взаємозв'язок між усіма бізнес-процесами, структурними підрозділами та напрямками діяльності підприємства як єдиного цілого.
2. Інтегрованість – характеризується як можливість забезпечення інтегрованості процесу управління розвитком із загальною системою управління підприємством.
3. Оптимальність – мається на увазі необхідність вибору оптимального варіанту із декількох альтернативних на всіх етапах управління підприємством.
4. Економність – характеризується отриманими результатами від впроваджених змін у систему управління; результати повинні перевищувати витрати на їх впровадження.
5. Гнучкість – можливість системи управління підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
6. Альтернативність – характеризується можливістю виявлення кількох варіантів виходу розвитку підприємства з досягненням бажаних результатів.

7. Об'єктивність – використання об'єктивних економічних законів у діяльності підприємства.

8. Безперервність – визначається як безперервна (безперебійна) діяльність підприємства.

Загальні принципи управління підприємством в Україні закріплені в Господарському кодексі України (ст. 65) [1]. Де зокрема зазначено, що управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу.

Ключові аспекти управління відповідно до Господарського кодексу України наступні:

- наймання (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи.
- рішення щодо соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів.
- вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна. Виконавчі функції щодо управління підприємством здійснює правління.

Такий підхід до управлінської діяльності дозволяє здійснювати управлінський вплив на роботу працівників та своєчасне виконання поставлених перед ними завдань.

Для процесу управління в умовах сучасної організації ринкової економіки характерні як загальні процеси управління, що притаманні для будь-якої системи управління або сфери господарської діяльності, так й специфічні процеси, що характеризують ту чи іншу систему управління.

Управлінські рішення – важлива частина управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації. Оскільки управлінське рішення

формується у процесі вибору альтернативи, то воно є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань та аналізу дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, направлених на реалізацію мети управління. Згідно до цього усі функції управління поділені на загальні (основні) функції та специфічні, що свідчать про напрямок цілеспрямованого впливу на певний вид діяльності фірми.

На рисунку 1.2 графічно зображено взаємозв'язок функцій та процесів в управлінському рішенні.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок функцій та процесів в управлінському рішенні

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Таким чином, управління підприємством в сучасних умовах є доволі складним комплексом дій, що включає в себе сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю щодо використання різних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових тощо).

Роль адміністрування діяльності на сучасних підприємствах неоціненна. Воно відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації чи системи. Адміністрування – це чітка організаційна культура ведення, що представляє собою комплексний процес,

спрямований на ефективне управління ресурсами, людьми та процесами для досягнення успіху організації чи системи.

У планово-адміністративній економіці роль та вплив адміністрування були централізованими та жорстко бюрократичними.

У той час як у ринковій економіці адміністрування – це елемент загального управління та є демократичним та розпорядчим. В умовах ринкової економіки адміністрування розроблені регламенти та положення управлінської діяльності спростили складність процесів менеджменту та знизили величину адміністративних витрат.

Адміністрування за умов ринкової економіки істотно відрізняється від адміністрування за умов планово-адміністративної економіки, відмінні риси зображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінні риси адміністрування за різних умов

Адміністрація в умовах ринкової економіки	Адміністрація в умовах планово-адміністративної економіки
1. Розпорядження зі зворотним зв'язком	1. Жорстка бюрократія без зворотного зв'язку
2. Дотримання принципів ринкової економіки та нормативно-правового простору	2. Централізоване відомче та підвідомче підпорядкування (вертикальна ієрархія)
3. Дотримання принципів досконалої конкуренції (антимонопольний комітет)	3. Відсутність конкуренції
4. Свобода вибору сегментів ринку, вільне формування замовлень	4. Єдине державне замовлення, централізоване надходження та розподіл ресурсів
5. Налагодження комунікаційних каналів прямих та зворотних зв'язків (демократія)	5. Стабільність цілей, завдань та умов функціонування (бюрократія)
6. Розвиток корпоративної культури як одного із напрямків внутрішнього адміністрування	6. Адміністрування всіх видів діяльності, норм, стандартів та правил ефективності використання ресурсів
7. Сприяє розвитку ініціативи та забезпечує адаптацію	7. Обмежує творчий підхід та можливість швидкої адаптації

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Згідно наукових праць багатьох діячів менеджменту, що зі зміною економічного ладу сутність адміністрування змінилася на краще.

Насамперед процесами налагодження системи управління займається адміністрування, тому з'ясування ролі та значення адміністрування управлінської діяльності були розглянуті вітчизняними та зарубіжними вченими.

Так вперше про відокремлення адміністрування від загального менеджменту заявив німецький соціолог та політичний економіст Макс Вебер (1864-1920) у своїй роботі «Господарство та суспільство» [14], в якій встановлені засади раціональної бюрократії стали основами адміністрування управлінської діяльності в наш час. Його внесок у розвиток адміністрування полягає у розробці п'яти концепцій повноважень керівника, восьми принципів організації праці та адміністративного механізму раціональної бюрократії.

Адміністрування відіграє важливу роль у забезпеченні належного розвитку підприємства, що є важливим фактором успіху. У сучасних умовах функціонування основні елементи підприємства перестали бути рівнозначними, змінився порядок їх взаємодії між механізмами [15;16].

На рисунку 1.3 зображено структуру адміністративного механізму, у якому чітко видно взаємозв'язок між окремими елементами адміністрування.

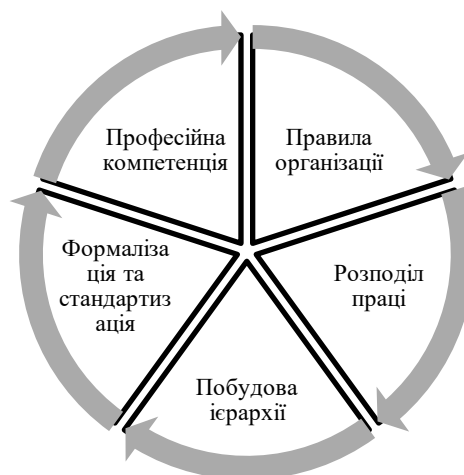


Рисунок 1.3 – Структура адміністративного механізму

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Так, сьогодні першочерговим елементом в адміністративному механізмі є «Правила організації». Правила організації діяльності підприємства, як було виділено в сучасних принципах адміністрування, виходять з головного бізнес-процесу функціонування – основна діяльність та її складові компоненти диктують правила та процедури роботи всіх відділів на підприємстві. Як правило, відділи, які беруть участь у здійсненні головного бізнес-процесу, мають більше прав та повноважень, ніж інші системні відділи підприємства.

Наступним за ступенем важливості є елемент «Розподіл праці», тобто після виділення головного бізнес-процесу на підприємстві формуються допоміжні процеси, які стають основою розподілу інших функцій. Наприклад, виробництво – це головний бізнес-процес, відповідно виробничий відділ, відділ забезпечення виробництва та відділ контролю якості виробництва будуть головними відділами, які задають можливі значення основних показників діяльності та забезпечують їх досягнення. Відділи маркетингу, кадрів, відділ роботи з клієнтами та постачальниками, креативний відділ, відділ інформаційно-технічного забезпечення – другорядні відділи, їх завдання «допомогти» досягти рівня встановлених показників діяльності підприємства.

Після того, як виділено всі допоміжні процеси на підприємстві, необхідно виділити сфери відповідальності, тобто сформувати ієрархію влади: хто кому підпорядковується, хто куди звітує, хто де погоджує технологію організації і всі супутні процедури.

Четвертим елементом механізму є «Формалізація та стандартизація». Даний елемент сформований на документальному затвердженні всіх правил, повноважень та відповідальності, а також процесах підпорядкування та контролювання. В основному формалізація полягає у розробці положень та інструкцій, а стандартизація – у розробці політики та принципів підприємства (наприклад, корпоративний стандарт, стандарт ISO тощо).

Останньою ланкою адміністративного механізму є елемент «Професійна компетенція». Після розробки необхідних документів йде ретельне опрацювання компетенцій, знань та умінь для певної посади.

Даний механізм дозволяє правильно формувати систему адміністрування на підприємстві та спочатку закладати вектори розвитку системи на перспективу. Також важливим є той факт, що класичні закони організації знайшли своє подальше відображення у новому науковому підході до управління – адміністрування управлінської діяльності.

Тому практичний підхід до розв'язання проблем, що пов'язані з постійною необхідністю забезпечення сприятливих умов існування підприємства у довгостроковій перспективі, залежить від ступеня впровадження процесів адміністрування.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ТОВ «ТТК «САНРАЙЗ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Торгово-транспортна компанія «Санрайз» розпочала свою діяльність у 2017 у місті Кам'янське. На момент відкриття – основною діяльністю компанії було надання послуг перевозок вантажними автомобілями у Дніпропетровській області.

Наразі ТОВ «ТТК «Санрайз» здійснює перевезення зернових сільськогосподарських культур по всій території України. Компанія займається перевезенням зерна, подачею транспорту, доставкою товару, загрузкою та вивантаженням продукції. Вся ця діяльність контролюється безпосередньо у режимі реального часу співробітниками компанії. Такий підхід допомагає уникати проблеми з доставкою, а перевезення вантажів у різні міста України є більш безпечнішим та здійснюється за спрощеною та прозорою процедурою.

Детальна інформація про підприємство, його засновників, місце знаходження та основні й допоміжні види діяльності відображена у Додатку Б.

Специфіка діяльності транспортної компанії полягає в організації та проведенні вантажоперевезень як у межах міста та регіону, так і за міждістансними маршрутами на території України.

Класифікуючи загальні транспортно-експедиційні послуги, які можуть надаватися транспортною компанією в сучасних економічних умовах ринку, виділяють наступні:

1) Транспортні:

- перевезення автомобільним транспортом,
- навантаження та/або розвантаження на складах клієнтів та посередників;

- складування (на складах, на терміналах, на відкритих майданчиках).

2) Експедиційні:

- підготовка до експедирування (розробка маршруту та графіку руху, вибір раціонального маршруту та виду транспортного засобу; підготовка вантажів до перевезення);

- організація експедирування (координація роботи транспортних засобів та інформування про хід перевезення; погодження режимів та графіків роботи; оформлення необхідних товарно-транспортних документів).

Тому, спираючись на дану класифікацію транспортно-експедиційних послуг, до стандартних послуг, що надаються підприємством «Санрайз», відносяться:

- всі роботи з навантаження-розвантаження;
- обслуговування та підготовка всіх засобів перевезення;
- експедирування та супровід вантажів;
- забір вантажу від постачальника;
- доставку негабаритних вантажів;
- складське зберігання вантажів;
- оптимізацію маршрутів транспорту;
- оренду автомобілів, спецтехніки;
- послуги вантажного таксі.

Так само як і інші транспортні компанії, «ТТК «Санрайз» має перелік переваг, які залежать від спеціалізації діяльності:

- міжміські та міжнародні перевезення;
- широкий спектр послуг;
- широкий вибір вантажно-розвантажувального обладнання;
- наявність вантажного транспорту, вантажної та будівельної техніки;
- наявність у штаті великої кількості кваліфікованих співробітників;
- робота не тільки з постійними клієнтами, а й з приватними компаніями та індивідуальними замовниками.

Головні цілі діяльності ТОВ «ТТК «Санрайз»:

- задоволення потреб покупців та ділових партнерів компанії;
- постійний розвиток, покращення якості продукції та запропонованих логістичних послуг;
- використання нешкідливих технологій та екологічність виробничих систем;
- відповідність вимогам міжнародних та національних стандартів;
- автоматизація виробництва та вдосконалення операційних бізнес-процесів;
- особистий успіх та розвиток співробітників підприємства.

Для аналізу та розрахунку ефективності діяльності підприємства використовується широкий спектр економічних та фінансових показників. Вони відрізняються за складністю розрахунку, доступністю даних та користю для аналізу. Тому для отримання узагальнюючої оцінки фінансового стану підприємства потрібно урахувати такі результативні показники як прибуток і рентабельність.

Розпочати аналіз підприємства слід з оцінки та аналізу ключових фінансові показників діяльності товариства. У таблиці 2.1 відображено аналіз результатів діяльності ТОВ «ТТК «Санрайз» за 2020-2022 фінансові роки.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники результатів діяльності ТОВ «ТТК «Санрайз» за 2020-2022 рр.

Назва рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	58333.3	78672.4	36680.1	+21653,2	159
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	55090.6	76672.9	36680.5	+18410,1	150,2

Продовження таблиці 2.1

Назва рядка	2022 р.	2021 р.	2020 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
Інші операційні доходи, тис. грн	0.00	0.00	0.00	-	-
Інші операційні витрати, тис. грн	0.00	0.00	0.00	-	-
Інші доходи, тис. грн	0.00	0.00	205.5	-205,5	-
Інші витрати, тис. грн	0.00	0.00	0.00	-	-
Разом доходи, тис. грн	58333.3	78672.4	36885.6	-21652,8	159
Разом витрати, тис. грн	55090.6	76049.9	36680.5	+18410,1	150,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3242,7	2622,5	205.1	3037,6	1581
Податок на прибуток, тис. грн	0.00	0.00	36.9	-36,9	-
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3242.7	2622.5	168.2	+3074,5	1927,9

Джерело: складено на основі даних [25]

Отже, у 2022 році чистий дохід від реалізації послуг склад 36885.6 тис. грн. У порівнянні з чистим доходом у 2021 році цей показник знизився на 26%. Собівартість реалізованих послуг у 2022 році також знизилася на 28%.

На рисунку 2.1 зображено динаміку зміни деяких фінансових показників зі звітів за період 2020–2022 роки.

З рисунку 2.1 видно, що як результат, у 2022 році підприємство отримало чистий прибуток після сплати податків та за вирахуванням збитків у розмірі 3242.7 тис. грн. У порівнянні з отриманим чистим прибутком у 2020 та 2021 фінансових роках, дохід у 2022 році збільшився на 19,1% (у 2021 р.) та 94,8% (у 2020 р.) відповідно.

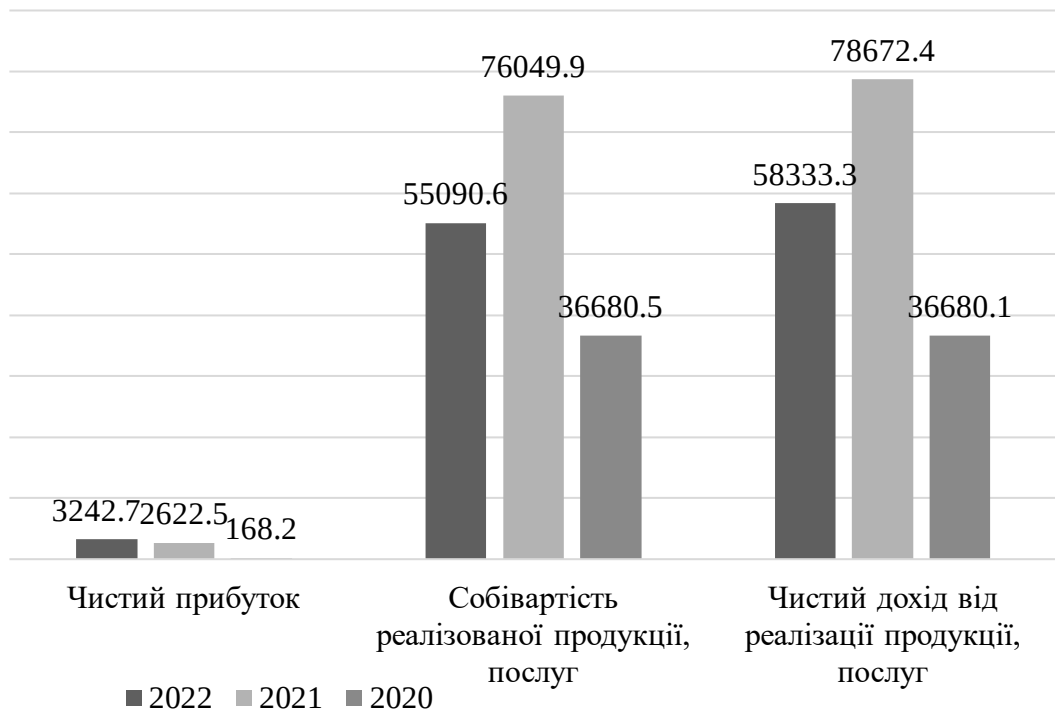


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни фінансових показників
ТОВ «Санрайз», за 2020-2022 рр.

*Джерело: створено автором на основі даних фінансової звітності
ТОВ «ТТК «Санрайз».*

Для оцінки сучасного становища підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз» пропонується розглянути показники рентабельності, які розраховані на основі ключових фінансово-економічних показників діяльності (табл. 2.2).

Показники рентабельності демонструють реальне становище компанії більш повно, ніж показник прибутку. Ці показники характеризують кінцевий результат діяльності суб'єкта господарювання, оскільки їх величини показують співвідношення чистого прибутку до використаних ресурсів у аналізований період.

Рентабельність – загальний показник економічної ефективності діяльності підприємства чи використання капіталу/ресурсів (матеріальних, фінансових тощо). Цей показник необхідний для аналізу господарської діяльності, процесу ціноутворення та для оцінки конкурентоспроможності даної компанії з іншими підприємствами.

Загалом рентабельність демонструє чи приносить прибуток бізнес та чи правильно використовуються ресурси: людський ресурс, матеріали, гроші та інше.

У Додатку В наведено формули для розрахунку показників рентабельності, які використовуються для детального аналізу результатів діяльності компанії.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників рентабельності ТОВ «ТТК «Санрайз», за 2020 – 2022 рр.

Показник	Значення показника, у %			Зміна показника	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Рентабельність активів (ROA), у %	1,1	10	8,2	+8,9	-1,8
Рентабельність продаж (ROS), у %	0,5	3	5,6	+2,5	+2,6
Рентабельність основних фондів (ROFA), у %	22	50	62,2	+28	+12,2
Рентабельність капіталу (ROE), у %	8	55,4	40,6	+47,4	-14,8
Рентабельність оборотних активів (RCA), у %	1,1	13	9,4	+11,9	-3,6
Рентабельність виробництва (Rвир), у %	1,1	10	8,2	+8,9	-1,8

На основі проведених розрахунків, що наведені таблиці 2.2, можна зробити наступні висновки:

1. При розрахунку рентабельності активів була зафіксована тенденція росту показника з 1,1% до 8,2%. Через те, що значення показника вище нуля можна сказати, що у порівнянні із станом на 2020 рік, у 2022 році компанія «Санрайз» збільшила об'єми власних ресурсів (обладнання, території, матеріали та сировину, гроші та інше) та почала ефективніше їх використовувати.

2. Показник рентабельності продаж змінився з 0,5% (у 2020 р.) до 5,6% (у 2022 р.), що свідчить про збільшення отриманого доходу від

реалізації пропонованої продукції та транспортних послуг.

3. Показник рентабельності основних фондів (ROFA) показує можливий дохід, який залежить від використання виробничих активів у діяльності компанії. Отже, згідно з даними видно, що використання основних засобів збільшилося на 40,2%. Це позитивно позначилося на прибутку ТОВ «Санрайз».

4. Коефіцієнт ROE демонструє чи приносять прибуток гроші, які були вкладені у компанію. До них відносять власний капітал та уставний капітал. Порівнюючи отримані результати рентабельності капіталу на кінець 2020 року, 2021 року та 2022 року видно, що ефективність використання власного капіталу збільшилася з 8% до 40,6%.

5. Коефіцієнт RCA являє собою витрачені ресурси, які компанія використовує у виробництві товарів та виконання логістичних послуг. Тому прибуток, який компанія отримує від реалізації оборотних активів, станом на кінець 2022 року збільшився до 9,4%.

Також на рисунку 2.2 графічно зображено динаміку зміни показників рентабельності за вказаний період аналізу.

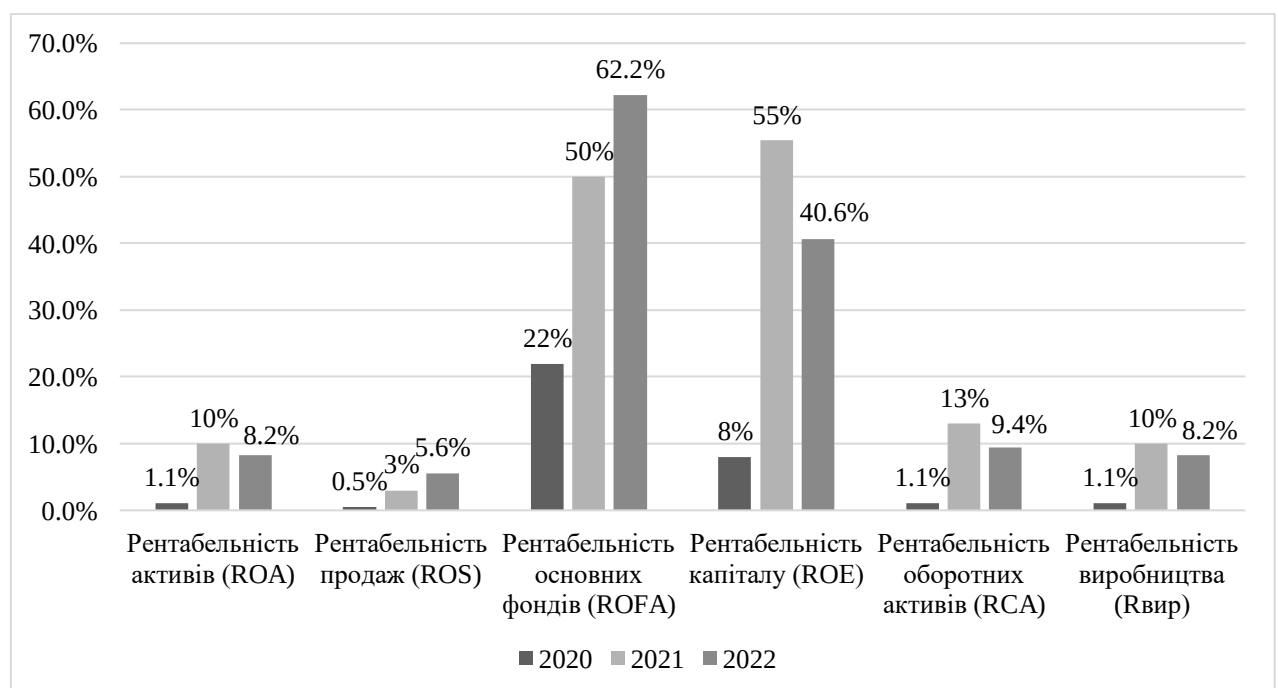


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни показників рентабельності за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.2

Торгово-транспортна компанія "Санрайз" – це підприємство, що концентрує свою увагу на транспортуванні зернових сільськогосподарських культур по всій території України та надає послуги з транспортування вантажів. Станом на 2023 рік компанія продовжує активно здійснювати свою діяльність на території України.

На основі отриманих результатів розрахунку рентабельності виробництва (реалізації послуг) можна зазначити, що ТОВ «Санрайз» демонструє постійний розвиток власної діяльності, отриманий дохід покриває витрати на реалізацію транспортних послуг, експлуатацію та знос основних засобів. Ці дані свідчать про ефективність та загальну рентабельність цього бізнесу.

На підставі проведених аналітичних розрахунків можна зробити важливі висновки щодо фінансової стабільності та розвитку ТОВ «Санрайз». Перш за все, позитивна тенденція у зростанні рентабельності активів свідчить про успішне використання та розширення ресурсів компанії. Це свідчить не лише про збільшення її внутрішніх резервів, але й про вдосконалення ефективності управління активами.

Додатково, значний приріст у рентабельності продаж (надання послуг) вказує на вдалий стратегічний підхід до управління. Показники рентабельності основних фондів, ROE та RCA також свідчать про те, що компанія успішно використовує свої виробничі ресурси, виробничий капітал та оборотні активи для досягнення позитивних фінансових результатів.

Загалом, отримані дані вказують на стійке поліпшення фінансової ситуації, навіть в умовах війни, та оперативної ефективності підприємства «Санрайз». Це створює позитивні умови для подальшого розвитку та конкурентоспроможності на ринку, а також підкреслює успішну реалізацію стратегічних заходів з управління ресурсами та бізнес-процесами.

Втім поміж ключових недоліків управління товариством варто виокремити обмежену методологію оцінки та аналізу даних. Як правило товариство приймає управлінські рішення базуючись лише на даних фінансової звітності та лише декількох показників рентабельності та оборотності.

Надто сильна концентрація на обмеженій кількості показників може призвести до втрати глибшого розуміння внутрішніх процесів та ризиків, що можуть виникнути у змінюваному бізнес-середовищі. У зв'язку з цим, розширення методології оцінки та аналізу є критичним завданням для компанії «Санрайз». Важливо враховувати не лише фінансові аспекти, а й інші ключові фактори, щоб забезпечити більш повний та комплексний огляд діяльності. Такий розширений підхід дозволить ефективніше визначати стратегії розвитку, покращити управління, а також легше адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити довгостроковий успіх та стабільність компанії.

2.2 Аналіз адміністративного механізму на підприємстві

Правильно налагоджений адміністративний механізм на підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та досягненні стратегічних цілей. Він дозволяє оптимально розподіляти ресурси, забезпечуючи ефективне використання людських, фінансових та матеріальних активів.

Адміністративний механізм підприємства включає елементи та процеси, які спрямовані на ефективне управління та організацію підприємства: структуру товариства, методи управління, кадрову політику, управління фінансовими ресурсами, включаючи облік.

Крім того, правильно налагоджений адміністративний механізм сприяє швидкій реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища,

дозволяючи підприємству адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможним. Його ефективна дія включає в себе встановлення систем контролю, забезпечення якості управління та підтримку інновацій, що сприяє розвитку та стійкості організації в довгостроковій перспективі.

У ТОВ «ТТК «Санрайз» адміністративний механізм направлений на досягнення стратегічних цілей компанії. Виходячи зі структурних елементів, наведених на рисунку 1.3, було проаналізовано організаційну структуру, як складову адміністративного механізму ТОВ «ТТК «Санрайз».

На рисунку 2.3 представлено організаційну структуру «ТТК «Санрайз».



Рисунок 2.3 – Структура ТОВ «ТТК «Санрайз»

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису.

Представлена структура управління відноситься до лінійно-функціонального типу, є досить поширеною для цього виду організацій. Для

неї характерна як вертикальна, так і горизонтальна ієрархія.

Управління діяльністю компанії здійснюється директором. Директор здійснює загальне керування виробничими процесами та прийняттям рішень, які стосуються забезпечення подальшої діяльності фірми, керує взаємовідносинами з клієнтами, укладає договори.

Головний бухгалтер займається керуванням фінансового аспекту діяльності підприємства, веденням фінансової звітності, прямо відповідає за взаємовідносини з банківськими установами, державною податковою службою. Бухгалтерський облік ведеться відповідно до розробленої на товаристві облікової політики та в межах чинного законодавства.

Також на підприємстві передбачений логістичний відділ, який відповідає за організацію перевезень, завантаження товару, його перевезення та супровід вантажу.

Відділ технічного забезпечення відповідає за технічний стан автомобілів та їх правильну експлуатацію. Окрім передбачених відділів, які керують організаційною та логістичною діяльністю, компанія має складські приміщення, де зберігають товар до перевезень.

Таким чином, на товаристві є створена ієрархічна структура управління, яка визначає комунікаційні ланцюги та повноваження на різних рівнях.

Зокрема, щодо встановлених правил організації: товариство має набір визначених принципів, положень і нормативів, які визначають, яким чином повинна функціонувати система управління в організації. Ці правила визначають засади розподілу влади та відповідальності, механізми прийняття рішень, процедури взаємодії між підрозділами та різними рівнями управління. Вони оформлені у вигляді загального положення по підприємству, затверджених посадових інструкцій, а також штатного розпису. Загальне положення визначає принципи та структуру управління на ТОВ «ТТК «Санрайз», включаючи ієрархію, процедури прийняття рішень та взаємодію підрозділів. Посадові інструкції ретельно описують функціональні

обов'язки співробітників, визначаючи їх відповідальність, компетенції та обов'язки відповідно до структури організації. У цих документах також детально викладено вимоги до кваліфікації, професійних якостей та відповідальності персоналу. Наприклад, вимоги до головного бухгалтера охоплюють точність обліку, вчасну підготовку фінансової звітності та знання податкового законодавства. Для логістичного відділу – встановлені вимоги щодо ефективного планування перевезень, оптимізації логістичних процесів та взаємодії з постачальниками та партнерами.

Такий підхід до документування правил і вимог сприяє ясному розподілу відповідальностей та забезпечує високий стандарт внутрішнього управління на ТОВ «ТТК «Санрайз».

Аналіз кадрової політики, який проводився за рахунок опитування робітників показав, що підприємство слабо використовує внутрішній резерв кадрів. Тому, у співробітників відсутнє кар'єрне зростання та розвиток, що викликає невдоволення у частини з них. В майбутньому, це може призвести до втрати досвідчених і висококваліфікованих робітників.

Важливим аспектом організаційної структури є тісний зв'язок і взаємозалежність між усіма процесами товариства. Це свідчить про високий рівень організації головних відділів, які успішно функціонують на підприємстві.

Втім існуючи виклики такі як періодичні економічні кризи, нестабільність цін на паливо, значні коливання курсу національної валюти, високий рівень конкуренції в галузі тощо обумовлюють більш ретельний аналіз системи управління компаній «Санрайз», який було проведено шляхом використання класичного методу SWOT-аналіз. Його результати представлені в Таблиці 2.3.

Проведений SWOT-аналіз організаційно-управлінської структури ТОВ «ТТК «Санрайз» дозволив виявити ключові аспекти її ефективності, слабкі сторони та ключові загрози. Серед сильних сторін варто відзначити чітку лінійно-функціональну структуру, яка сприяє оперативному прийняттю

рішень та розподілу обов'язків управлінської команди. А використання системи моніторингу в реальному часі – забезпечує ефективний контроль за виробничими процесами та логістикою.

З іншого боку, слабкі сторони організаційної структури включають ризик залежності від керівництва, що може сповільнити обмін інформацією та вплинути на прийняття стратегічних рішень під час відсутності керівника.

В цілому, небажані зміни в керівництві чи персоналі можуть порушити стабільність управлінської команди та призвести до втрати цінного досвіду.

Поміж ключових аспектів, які обов'язково треба враховувати при управлінні є необхідність для керівництва систематичного проходження навчань та підтримки актуальних навичок, щоб забезпечити адекватну відповідь на зростаючі технологічні вимоги та законодавчі зміни.

Таблиці 2.3 – SWOT аналіз системи управління підприємством ТОВ «Санрайз»

Сильні сторони (Strengths): 1. Здатність до швидкої реакції на зміни в попиті та ринкових умовах за рахунок невеликого розміру компанії. 2. Використання передових технологій у системі управління, таких як системи моніторингу, GPS. 3. Досвідчений персонал, що розуміє вимоги логістичного бізнесу та працює відповідно. 4. Наявність складів і транспортних засобів для забезпечення повноцінного покриття ринку.	Слабкі сторони (Weaknesses): 1. Обумовлюють відсутність в компанії ERP-системи, що знижує ефективність системи управління в цілому. 2. Вразливість до технічних збоїв або відмов транспортних засобів, а також постійна необхідність оновлення транспортних засобів і обладнання . 3. Однією з ключових статей витрат є витрати на паливе, перманентне зростання цін на нього негативно впливає на витратну складову діяльності компанії. 4. Сильна залежність від постачальників транспортних засобів та запасних частин 5. Недостатня компетентність або непридатність персоналу, особливо керівників, може створити труднощі у впровадженні та адаптації певних інструментів управління та адміністрування 6. Слабке управлінське рішення , щодо розвитку та мотивації робітників.
Можливості (Opportunities): 1. Можливість розширення на нові ринки або укладення партнерських угод для збільшення покриття. 2. Використання новітніх технологій,	Загрози (Threats): 1. Глибока економічна криза, а також різке зростання рівня небезпеки в країні, помножені на постійні загрози ракетних ударів.

таких як автономні транспортні засоби чи системи штучного інтелекту.	2. Зростання конкуренції в галузі логістики та транспорту.
3. Укладання стратегічних альянсів з іншими логістичними компаніями для оптимізації витрат.	3. Зміни в правовому середовищі, що може вплинути на роботу підприємства.
4. Вигода від зростання електронної комерції та онлайн-торгівлі.	4. Звільнення досвідчених працівників з неможливістю знайти на ринку праці їм адекватну заміну.

2.3. Аналіз системи управління ресурсним потенціалом підприємства

Аналіз системи управління ресурсним потенціалом підприємства є обов'язковим етапом для ефективного функціонування та досягнення ключових цілей управління та адміністрування компанії. Ресурсний потенціал включає людські, фінансові, матеріальні та інші ресурси, які використовуються для досягнення бізнес-цілей.

Надання транспортних послуг передбачає взаємодію різних факторів виробництва, основними з яких є власний капітал підприємства та праця. Основна увага при цьому приділяється праці, що включає витрати на людський капітал. Трудові ресурси підприємства виступають як носії людського капіталу в цьому контексті.

На підприємстві ТОВ «Санрайз» оплата праці проводиться згідно зі штатним розкладом. Трудовий колектив будь-якого підприємства складається з усіх працівників, які були наймані та працюють на основі трудового договору.

Характеристика структури персоналу компанії визначається складом та кількісним співвідношенням різних категорій та груп працівників. Для зручності розрахунку фонду оплати праці та підготовки звітності чисельності працівників ТОВ «Санрайз» класифікує найманих спеціалістів згідно з функціями, які вони виконують (табл. 2.3 та рису. 2.4 зображено структуру персоналу підприємства «Санрайз»)

Як свідчать дані таблиці 2.4 за аналізований період кількість працівників зменшилась більш ніж на 10%, при чому переважно це стосувалось робітників та спеціалістів (рис. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура персоналу ТОВ «Санрайз» за роками

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення(+,-)	
				2021-2020	2022-2021
Загальна кількість працівників	21	26	18	+5	-8
з них:					
Керівники	4	4	4	-	-
Спеціалісти	5	6	4	+1	-2
Робітники					
з них:					
Водії	5	7	4	+2	-3
Вантажники	4	4	2	-	-2
Спеціалісти з технічного обслуговування	3	5	4	+2	-1

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства (Додатки Г, Д, Е, Ж).

Структура робочого персоналу це об'єднання працівників за певними ознаками: за складністю робіт, за загальною професією чи кваліфікацією, правами та обов'язками.

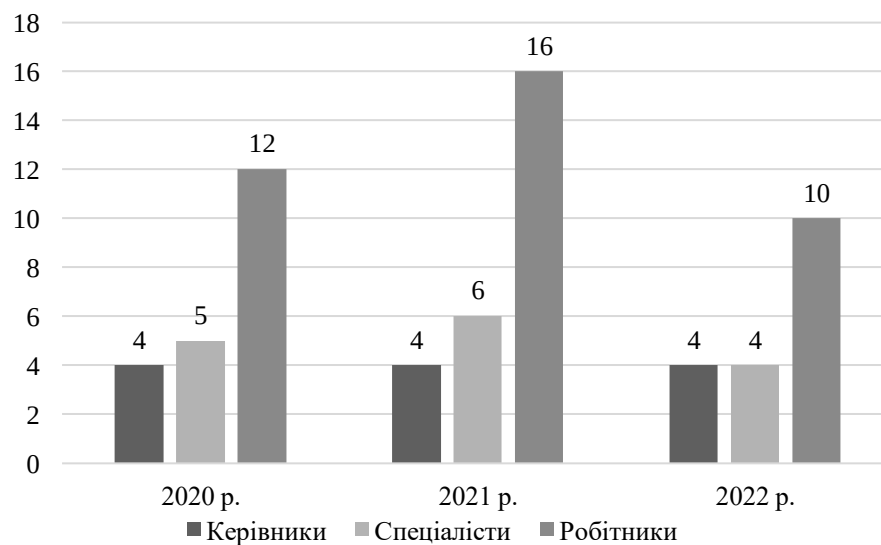


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «Санрайз» 2022 року

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства (Додатки Г, Д, Е, Ж).

До адміністративного органу відносяться працівники, які обіймають посади керівників ТОВ «Санрайз» та його структурних підрозділів. До них належать: директор, головний бухгалтер, заступник директора та керівник відділу логістики. До головних задач та стратегічних питань адміністративного органу відносять: збір та аналіз інформації, що стосується провадження основної діяльності товариства; підготовка планів та графіків роботи підприємства; організацією контролю над логістичними та виробничими процесами; підготовка бухгалтерських звітів; розробка технічної документації тощо.

До спеціалістів відносять менеджерів з логістики та керівника складом. Ці працівники зайняті розв'язанням окремих спеціалізованих питань: оформлення договорів поставки, плануванням маршруту доставки, організацію та управління перевезень.

До категорії «Робітники» належать працівники, які безпосередньо зайняті процесом технічного забезпечення транспортних засобів та виробничого обладнання, зокрема: монтаж та ремонт обладнання; ремонт транспортних засобів; догляд та контроль якості за експлуатованим автотранспортом, обладнанням; обслуговування виробничих та складських приміщень. Також до робітників можна віднести вантажників, які працюють на цьому підприємстві.

Переважною категорією працівників є робітники, у тому числі водії. До цієї категорії відносять працівників, які безпосередньо беруть участь у створенні продукції підприємства та забезпечують виробничий процес.

Провідною професією робітників на підприємстві є професія водія. У зв'язку з цим керівництво підприємства має правильно організовувати працю

саме цієї категорії робітників, оскільки від їхньої роботи залежить виконання планів перевезення вантажів.

Згідно із даними, які зображено у таблиці 2.4 та на рисунку 2.4, видно, що найбільший відсоток працівників належить категорії робітників. У 2021 року відсоток робітників склав 61,5%, категорія «Спеціалісти» займає 23,1%, а працівники з категорії «Керівництво» – 15,4% відповідно. На кінець 2022 року розподіл працівників дещо змінився, через звільнення деяких робітників та спеціалістів. Отже у IV кварталі працівники із категорії «Робітники» займає 55,6% від всієї чисельності найманого персоналу; персонал, що працює у категорії «Спеціалісти» – 22,2%; а «Керівництво» – 22,2%.

Аналіз чисельності персоналу за категоріями зайнятих виявив наступне: при щорічному зростанні чисельності працюючих на підприємстві позитивним є те, що забезпечення роботи здійснюється переважно за рахунок збільшення кількості робітників зі спеціальною освітою на підприємстві.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідного віку в загальній чисельності персоналу. Переважним віком є вік від 31-45 років, це 33,3% у 2020 році, 38,5% у 2021 році та 38,9% у 2022 році відповідно; потім вік від 46-55 років – 33,3% у 2020 році, 34,6% у 2021 році та 38,9% у 2022 році відповідно. Дане підприємство є менш популярним для працівників віком від 18 до 30 років, тому дана вікова категорія має частку від загальної чисельності працівників лише 19,1% у 2020 році, 15,4% у 2021 році та 11,1% у 2022 році.

Аналіз ситуації щодо структури та складу трудового колективу, що діє на даний момент у ТОВ «Санрайз», показує, що на підприємстві в період 2020 – 2022 рр. відбувається інтенсивний процес, як звільнення, так і прийняття працівників. Це пов'язано з тим, що колектив був усталений, робітники постійно змінювалися через різні причини та становище в Україні, але до кінця 2022 р. ця ситуація дещо стабілізувалася.

У структурі кадрів скорочується кількість досвідченого та більш кваліфікованого персоналу у сфері перевезень та логістики. Усіх працівників було звільнено за власним бажанням.

Найважливішою характеристикою ефективності діяльності підприємства є оцінка його активів та пасивів. У таблиці 2.5 викладено аналіз балансу підприємства «ТОВ «ТТК «Санрайз» за період 2020-2022 фінансові роки.

Проведемо аналіз отриманих результатів, відобразивши їх на рисунку 2.5. Загальна величина активів підприємства на кінець 2022 року склала 39625,7 тис. грн, тоді як у 2021 році ця величина склала 25579,3 тис. грн, а у 2020 році – 15689,3 тис. грн. Динаміка зміни величини активів показує, що 2021 р. активи підприємства збільшилися щодо до 2020 р. на 9890 тис. грн. У 2022 р. активи підприємства знову збільшилися на 14046,4 тис. грн, темп зростання у 2022-2021 рр. становив 154,9%;

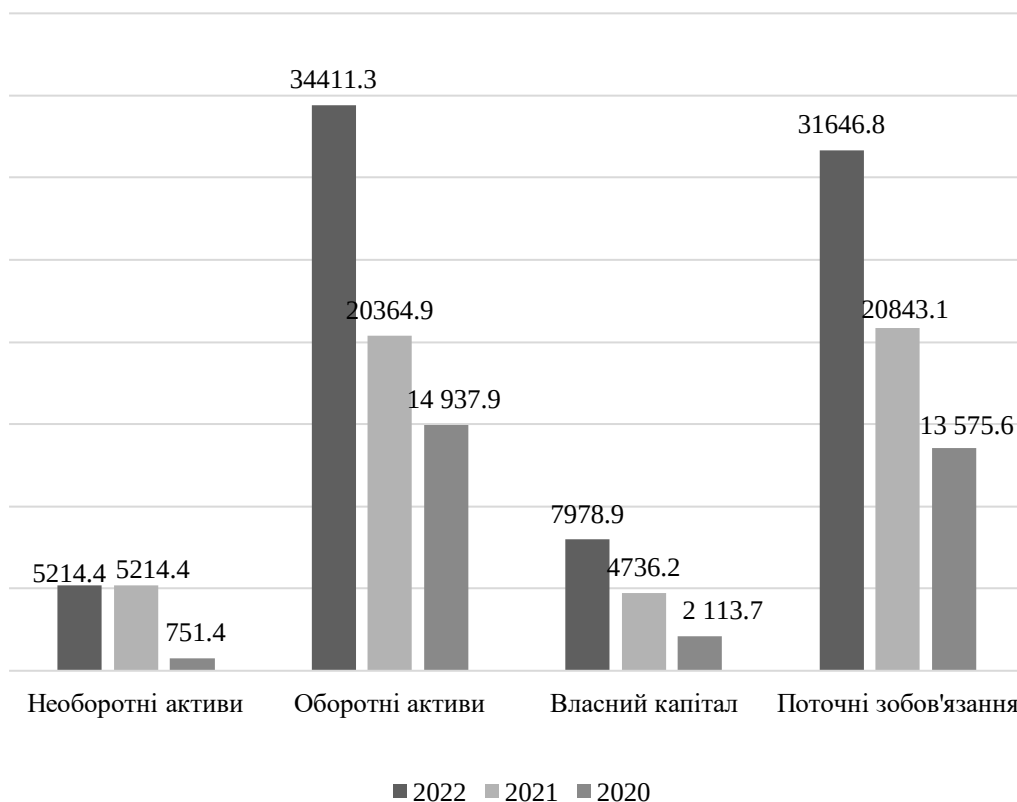


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни активів та пасивів підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено на основі [25].

У результаті проведеного аналізу структури активів, представлених у балансі ТОВ «ТТК «Санрайз» (таблиця 2.5) можна зробити такі висновки:

- величина необоротних активів підприємства протягом двох років не змінюється і становить 5214,4 тис. грн. Проте, питома вага необоротних активів все ж таки змінюється, оскільки відбувається зміна загальної величини активів підприємства;

- загальна величина оборотних активів підприємства на кінець 2022 року становить 34411,3 тис. грн. Динаміка змін величини оборотних активів показує, що у 2022 р. оборотні активи підприємства збільшилися, у порівнянні з 2021 р., на 14046,4 тис. грн. Темп зростання в 2022-2021 рр. склав 168,9%;

- у структурі оборотних коштів підприємства найбільшу частку займають запаси, їх величина на кінець 2022 р. складає 15169,8 тис. грн, тоді як у 2020 р. сума запасів дорівнювала 11025 тис. грн, а в 2021 р. – 12327,6 тис. грн;

- динаміка зміни величини запасів показує, що 2021 р. запаси збільшуються стосовно 2020 р. на 1302,6 тис. грн. У 2022 р. знову відбувається збільшення запасів на суму 2842,2 тис. грн. При цьому темп зростання запасів у 2022-2021 роках складає 123%. Збільшення суми запасів можна вважати позитивним чинником у розвитку підприємства, тому що підприємство прагне нарощувати обсяги виробництва;

- досить велике значення у структурі оборотних активів підприємства займає дебіторська заборгованість за товарами, продукцією, послугами. Її величина на кінець 2022 р. складає 19014,8 тис. грн, Тоді як у 2020 р. сума дебіторської заборгованості становила 3427,6 тис. грн, а в 2021 р. – 7624,3 тис. грн;

- динаміка зміни показує, що з 2021 р. відбувається ріст дебіторської заборгованості. У 2022 р. сума дебіторської заборгованості збільшується на 11390,5 тис. грн, а темп зростання в 2022-2021 складає 249,4%. Збільшення

суми дебіторської заборгованості може свідчити про проблеми щодо розрахунків між контрагентами, усунення яких можливе шляхом впровадження ефективних та чітко регламентованих методів розрахунку.

Проведений аналіз структури пасивів (табл.2.5) дозволив зробити наступні висновки:

- загальна величина пасивів підприємства на кінець 2022 р. збільшилася стосовно до показника 2021 р. на 14046,4 тис. грн і становила 39625,7 тис. грн. Темп росту у 2022-2021 роках становив 154,9%;
- статутний капітал залишався незмінним протягом усього проаналізованого періоду;
- за аналізований період 2020-2022 років для підприємства спостерігається зростання статті балансу «Власні кошти» з 2113,7 тис. грн у 2020 р. до 7978,9 тис. грн у 2022 р. Таке збільшення власних коштів зумовлене зростанням величини нерозподіленого прибутку підприємства, темп зростання якого становить 2021-2020 рр. 224,1%, а у 2022-2021 рр. – 168,5%.

Показники використання оборотних засобів дозволяють оцінити ефективність застосування власних коштів підприємством. Показники оборотної активності необхідні для оцінки фінансового стану підприємства, тому що тривалість обороту коштів прямо впливає на платоспроможність підприємства. Але процес збільшення перетворення оборотних активів у грошову форму при виконанні інших умов впливає на підвищення виробничо-технічного потенціалу підприємства.

Використовуючи формули, описані у Додатку К, були розраховані показники оборотності загальних активів, оборотних активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей торгово-транспортного підприємства ТОВ «Санрайз», проаналізувати динаміку зміни тривалості обороту обраних фінансових показників (табл. 2.6).

В результаті розрахунку коефіцієнтів оборотності підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз» можна зробити такі висновки:

– коефіцієнт оборотності запасів показує, скільки разів за аналізований період запаси підприємства споживаються та знову поновлюються, тобто, обертаються. У 2022 р. запаси підприємства здійснили 3,9 обороти. У 2020 р. коефіцієнт оборотності запасів становив 3,3 обороти, але у 2021 р. збільшився до 6,4 оборотів на рік;

– період оборотності запасів також зменшується зі 109 днів у 2020 р. до 56 днів у 2021 р., та до 93 днів у 2021 р. відповідно. Така тенденція є позитивною і свідчить про зменшення накопичення надлишків запасів на складах підприємства;

– період оборотності активів підвищився зі 156 днів у 2020 р. до 245 днів у 2021 р. Така тенденція демонструє на скільки збільшення коефіцієнта оборотності активів свідчить про ріст ефективності використання активів підприємства.

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнтів оборотності та тривалості періоду оборотності ТОВ «Санрайз» на кінець періоду з 2020 р. по 2022 р.

Показник	Значення показника			Зміна показнику	
	2020р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021
Коефіцієнти оборотності					
Коефіцієнт оборотності запасів (Кз), оборот/рік	3,3	6,4	3,9	+3,1	-2,5
Коефіцієнт оборотності активів (Ка), оборот/рік	2,3	3,1	1,5	-0,8	-1,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коа), оборот/рік	2,5	3,9	1,7	+1,4	-2,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Кк), оборот/рік	17,4	16,6	7,3	-0,8	-9,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз), оборот/рік	9,3	9,7	3,1	+0,4	-6,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Ккз), оборот/рік	2,7	2,9	3,2	+0,2	+0,3
Тривалість періоду оборотності					
Період оборотності	109,1	56,3	93,5	-52,8	+37,2

запасів, дні/обіг					
Період оборотності активів, дні/обіг	156,5	117	245		+128
Період оборотності оборотних активів, дні/обіг	144	93,3	213	-50,7	+119,7
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні/обіг	38,7	37,1	116,1	-1,6	+79
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні/обіг	133,3	126	112,5	-7,3	-13,5

Джерело: складено автором

Додатково слід відзначити наступне:

- коефіцієнт оборотності активів показує кількість оборотів, що здійснює весь капітал підприємства незалежно від джерел його формування. У 2022 р. 1 гривня активів підприємства обернулася 1,5 рази. У 2021 р. коефіцієнт оборотності активів збільшився, у порівнянні з коефіцієнтом 2020 р., до 3,1 оборотів на рік;

- коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє скільки разів за період обертаються оборотні активи підприємства чи скільки гривень виручки від реалізації припадає на 1 гривню оборотних активів. У порівнянні з цим показником у 2020 р. був зафіксований приріст на 1,4 рази (у 2021р.) та спад на 2,2 рази (у 2022р.) відповідно;

- коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує швидкість використання власного капіталу підприємства. За вказаний період був зафіксований спад даного коефіцієнту. Ця тенденція є негативною та свідчить про зниження використання у виробничому циклі власних коштів;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість перетворення продукції або транспортних послуг на кошти. За період з 2020 р. по 2022 р. коефіцієнт оборотності дебіторської знизився з 9,3 обороти до 3,1 обороти на рік;

- період оборотності дебіторської заборгованості збільшується з 37

днів у 2021 р. до 116 днів у 2022 р. Така тенденція є негативною та свідчить про затримки у розрахунках з дебіторами;

– коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість та інтенсивність погашення зобов'язань підприємства перед кредиторами. У 2022 р. підприємство погасило свої зобов'язання 3,2 рази. З 2020 р. коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився з 2,7 рази до 3,2 рази;

– період оборотності кредиторської заборгованості зменшується зі 133 днів у 2020 р. до 112 днів у 2022 р. Така тенденція є позитивною та свідчить про те, що підприємство своєчасно погашає свої зобов'язання.

Також на рисунку 2.6 представлено графічно динаміка зміни коефіцієнтів оборотності та на рисунку 2.7 – зміна показників тривалості періоду оборотності.

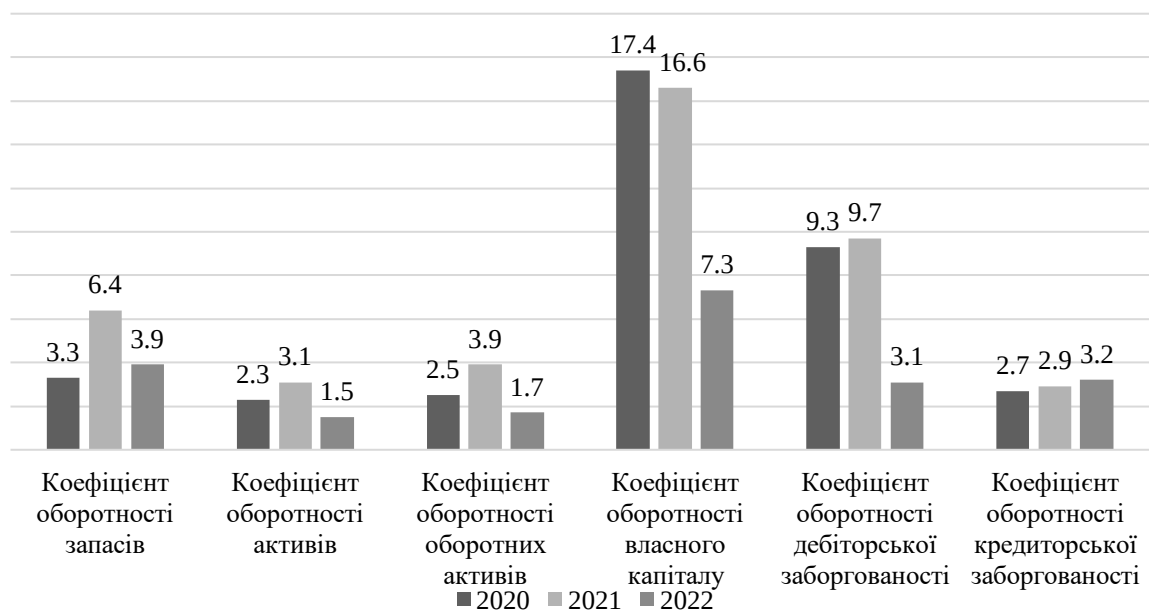


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни коефіцієнтів оборотності за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором

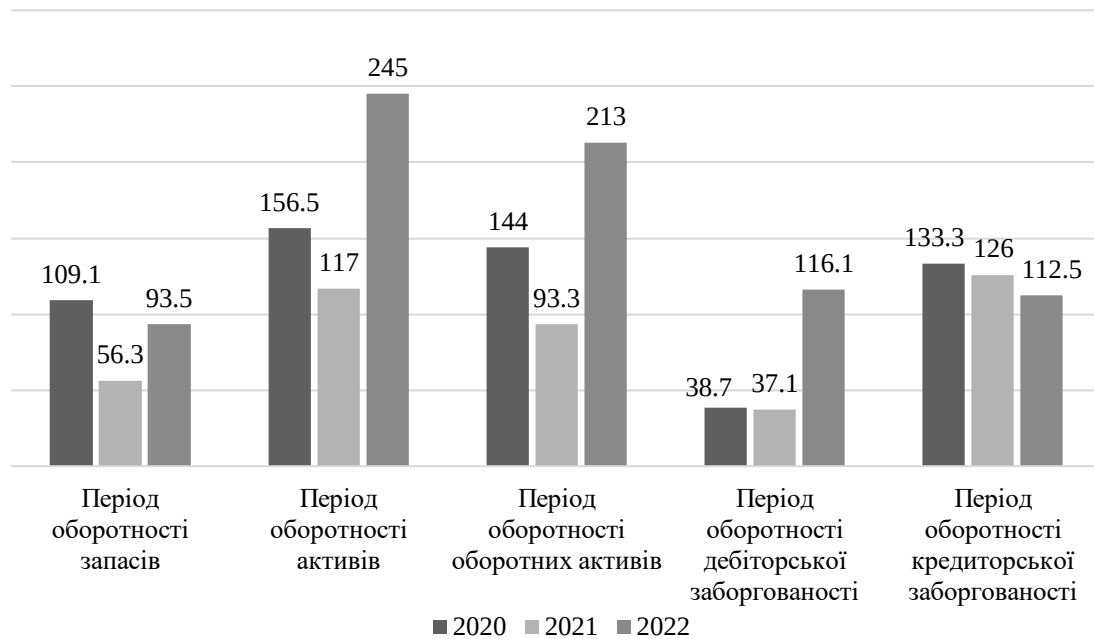


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни показників тривалості періоду оборотності за 2020-2022 рр., дні

Джерело: побудовано автором

Таким чином, у результаті аналізу структури активів компанії можна визначити кілька ключових аспектів. По-перше, загальна величина активів значно зросла протягом двох років, досягнувши 39625,7 тис. грн на кінець 2022 року. Це свідчить про те, що управління підприємством здійснюється ефективно за рахунок правильно обраної стратегії та поставлених цілей. Зменшення питомої ваги необоротних активів у структурі свідчить про зміни в їх розподілі, враховуючи загальний ріст активів. Збільшення оборотних активів, зокрема запасів, може бути позитивним сигналом, що вказує на зростання виробництва та розширення діяльності. Однак важливо відзначити, що збільшення дебіторської заборгованості може створювати ризики щодо затримок у розрахунках з контрагентами.

У контексті пасивів, загальне їх зростання досягнуте завдяки розвитку компанії та збільшенню власних коштів. Збереження статутного капіталу в незмінному стані та зростання нерозподіленого прибутку свідчать про ефективне фінансове управління та можливості для подальшого розвитку.

Що, показує що управління здійснюється ефективно, правильність прийнятих управлінських рішень та правильно поставлених цілей, дає змогу з кожним роком збільшувати потенціал підприємства.

В цілому, компанія має і надалі успішно розвиватися, але важливо враховувати ризики та вдосконалювати стратегії управління ресурсами для максимізації ефективності діяльності та стійкості у динамічному бізнес-середовищі.

В даний час підприємство, як надає покупцям можливість самовивозу товарів, так і здійснює доставку та розвантаження товарів до складу покупця власним транспортом. Втім, поміж ключових аспектів, які потребують особливої уваги – варто виокремити збільшення обсягів запасів, яке на сьогодні є важливим аспектом діяльності товариства і впливає на загальну фінансову стійкість підприємства. Враховуючи коефіцієнти оборотності про проблему з запасами говорити – зарано. Втім, як правило, наявність великих запасів частково є результатом неоптимальної стратегії їх управління, що призводить до недооптимізованого використання фінансових ресурсів та фінансових витрат на їх утримання, а також спричиняє затримки в обігу оборотних коштів. Крім того, великі обсяги запасів можуть призводити до неефективності виробничих процесів та зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку. У цьому контексті, необхідно акцентувати увагу на удосконаленні процесів адміністрування запасів, включаючи механізми моніторингу, аналізу та контролю за їх рухом.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ТОВ «ТТК «САНРАЙЗ»

3.1 Автоматизація процесу управління запасами товариства, як елемент вдосконалення його управління

В результаті проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТТК «Санрайз» стало можливим виявити ряд тенденцій в діяльності товариства, які негативно впливають на формування фінансових результатів та зниження ефективності його управління та адміністрування. Відповідно до цього впливає необхідність розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз».

Першочерговою метою вдосконалення процесів управління та адміністрування ТОВ «ТТК «Санрайз» є забезпечення високої ефективності функціонування підприємства та збільшення його конкурентоспроможності на ринку перевезень та логістики. Ключовими аспектами досягнення цього завдання є оптимізація систем управління ресурсами, в першу чергу запасами, підвищення кваліфікації персоналу та удосконалення планування, шляхом розроблення методології комплексної оцінки та аналізу.

Таким чином, один з ключових викликів управління підприємством, який вимагає уваги – це збільшення обсягів запасів. Зауважимо, що неконтрольоване збільшення складських запасів може призвести до зайвих витрат та втрат ефективності діяльності.

Для поліпшення управління запасами компанії, пропонується впровадження програмного забезпечення. Цей крок допоможе оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність управління запасами та зменшити витрати на їх утримання.

Розглянемо основні тенденції вітчизняних компанії, які наразі пропонують цифрові розробки в галузі управління запасами на етапі впровадження та функціонування. Та на основі цього оберемо відповідну для

ТОВ «ТТК «Санрайз» програму з певним переліком послуг та розрахуємо можливий прибуток при впровадженні обраної програми управління, коефіцієнт ефективності та строк окупності даного проекту.

Сам процес управління запасами складається з безлічі взаємозалежних етапів, підготовки розрахунків різних документів, тому пропонується впровадити автоматизовану систему управління товарними та виробничими запасами на підприємстві, яка призначена для розрахунку необхідного рівня запасів.

Поміж численної кількості програмних продуктів, для подальшого аналізу була обрана програма «BAS Комплексне управління підприємством», який був розроблений українською інноваційною компанією UIT (Ukrainian Intelligent Technology) [19].

«BAS Комплексне управління підприємством» – розроблена для автоматизації організацій різних економічних сфер діяльності [20]. Мета програми – провести швидку, комплексну автоматизацію бізнес-процесів управлінського і оперативного обліку, маркетингових стратегій, планування та подальшого аналізу торгових операцій. В системі реєструються, як уже здійснені операції, так і операції, що були заплановані.

Обрання комплексної програми управління, такої як «BAS Комплексне управління підприємством», для оптимізації управління запасами на ТОВ «ТТК «Санрайз», обумовлено перевагами інтеграції всіх ключових бізнес-процесів. Ця програма охоплює не лише управління запасами, а й взаємодію з іншими сферами діяльності, від закупівель та виробництва до фінансового управління, створюючи цілісну систему управління підприємством.

Додатково, обрана комплексна програма забезпечить не лише ефективний моніторинг запасів, а й високий рівень аналітики, що дозволить компанії не лише відслідковувати обсяги запасів, але й прогнозувати їхні потреби в майбутньому. Інтеграція цих функцій дозволить вдосконалити стратегічне управління запасами, підвищуючи ефективність та оптимізуючи бізнес-процеси на різних рівнях підприємства.

Програма «BAS Комплексне управління підприємством» має перелік переваг таких як [20]:

- організація фінансових потоків підприємства;
- можливість планування цілей;
- можливість комплексного аналізу управління підприємством;
- повний функціонал бухгалтерського, податкового та управлінського обліку;
- управління закупівлями, запасами, продажами;
- модуль АРМ управління доставками;
- наявність можливості ведення і контролю виробничих процесів;
- управління кадровим ресурсом;
- ефективне впровадження програмного продукту CRM;
- ранжування товарів по ABC/XYZ аналізу;
- автоматизація розрахунків собівартості.

У таблиці 3.1 наведено стислу характеристику основних функціональних можливостей, особливостей роботи та впровадження програми «BAS Комплексне управління підприємством» [20].

Таблиця 3.1 – Характеристика програми «BAS Комплексне управління підприємством»

Ознака	Характеристика
Функціональні можливості	– Бухгалтерський облік – Управління продажами та виробництвом – Управління закупівлями – Управління запасами – Управління фінансовими потоками – Показники діяльності організації – Кадрова політика і заробітна плата – Розрахунок собівартості та витрат – Взаємодія з клієнтами – Моделювання бюджетних прогнозів

Продовження таблиці 3.1

Ознака	Характеристика
Особливості придбання	– Програмне рішення «BAS Комплексне управління підприємством» пропонує стандартну версію продукту, розраховану для роботи одного користувача. – Для розширення робочих місць в системі можна додатково придбати клієнтські та серверні ліцензії. – Поставка конфігурації здійснюється в електронному вигляді зі встановленим комплектом сервісних налаштувань, а також з дозвільною документацією, кодом авторизації, реєстраційними даними та нормативно-правовими угодами. – Безкоштовний супровід протягом 3 місяців після покупки програмного рішення. – Можливість доступу до оновлень на період дії програми. – Можливість доступу до задачі електронної звітності «FREDO Звіт» на період дії програми. – Передбачена можливість оренди BAS КУП

Джерело: сформовано на основі [20].

Ця інтегрована система надасть можливість ефективно моніторити усі ключові аспекти бізнесу, включаючи управління продажами, закупівлями, запасами та виробництвом. Завдяки широкому функціоналу, товариство зможе виконувати моніторинг результатів діяльності, автоматизувати фінансові розрахунки, проводити фінансову інвентаризацію та аналізувати рух грошових активів.

Контроль ефективності кадрової політики та нарахування заробітної плати також стане більш прозорим завдяки можливості генерування підсумкової звітності та створення штатних графіків у системі. Вона спростить розрахунок заробітної плати та формування загальних та індивідуальних кадрових звітів.

Система також включає повноцінну CRM систему для взаємодії з клієнтами, що допоможе у сегментації та стратегічному плануванні взаємин з клієнтами підприємства та контролі їхніх зобов'язань.

Важливо відзначити, що впровадження даної інформаційної системи не вимагає суттєвих змін та реінжинірингу організаційних структур управління підприємством. Отже, перед впровадженням системи рекомендується

провести розрахунки для обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту.

При ретельному та детально спланованому впровадженні даного інноваційного проєкту, за даними розробника, товариство зможе досягти дійсних результатів, таких як:

- підвищення показників ефективності управління організацією – майже до 20%;
- економія оборотних коштів – до 2%;
- зменшення комерційних витрат – до 5%;
- зменшення витрат на зберігання складських запасів – до 15%;
- збільшення оборотності коштів у розрахунках – до 25%;
- збільшення оборотності товарних запасів – до 20%;
- збільшення прибутку від 3% до 20%.

Вартість впровадження програмного продукту «BAS Комплексне управління підприємством» представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вартість впровадження програмного продукту «BAS Комплексне управління підприємством» для вдосконалення управління запасами товариства

Найменування	Характеристика
Вартість програми	– BAS Комплексне управління підприємством – 64800 грн (розраховано на 1 користувача)
Вартість додаткових послуг	– BAS Клієнтська ліцензія на додаткове 1 робоче місце – 4200 грн - АБО – BAS Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць – 14400 грн – Інформаційно-технологічний супровід на 1 рік, враховуючи знижку 41% (лише при покупці програми) – 6960 грн

Розрахуємо термін окупності автоматизації системи. Термін окупності – це період часу, необхідний для того, щоб доходи, що генеруються інвестиціями, покрили витрати на інвестиції.

Термін окупності розраховується за формулою 3.1:

$$C_o = \frac{KB}{\Pi}, \quad (3.1)$$

де, KB – капітальні вкладення на впровадження інвестиційного проєкту;

Π – прибуток, отриманий за рахунок впровадження інвестиційного проєкту.

Термін окупності розраховуватися за умови збільшення прибутку на 3% при використанні програми «BAS Комплексне управління підприємством» (дані розробника).

Зауважимо, що приріст доходу за рахунок впровадження проєкту вказаний при умові збільшення середньорічного доходу за 2020-2022 роки на 3%.

У таблиці 3.3 наведено необхідні показники для розрахунку прибутку, отриманого за рахунок впровадження даного інвестиційного проєкту, та терміну окупності для підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз» на базі даних за 2022 фінансовий рік та даних таблиці 3.2. Загальна сума капітальних вкладень буде розрахована на 6 спеціалістів, які будуть мати відношення до управління усіма бізнес-процесами на підприємстві, контролю виконання зазначених фінансових планів та адміністративних процесів. Тому капітальні вкладення у дані проєкт будуть складатись із:

1. Загальна вартість програми «BAS Комплексне управління підприємством» – 64800 грн (на 1 користувача);
2. BAS Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць – 14400 грн;
3. Інформаційно-технологічний супровід на 1 рік, враховуючи знижку 41% (лише при покупці програми) – 6960 грн.

На основі цього загальна вартість проєкту складатиме 86160 грн.

Таблиця 3.3 – Показники для розрахунку терміну окупності програми «BAS Комплексне управління підприємством» для ТОВ «ТТК «Санрайз»

№	Найменування показника	Значення
1	Дохід від реалізації товарів та послуг, тис. грн	58333,3
2	Капітальні вкладення, тис. грн	86,16
3	Приріст доходу за рахунок впровадження проекту, тис. грн	1750
4	Прибуток у % до доходу від реалізації товарів та послуг, тис. грн	5,6

На основі даних з таблиці 3.3 проведемо необхідні розрахунки:

– прибуток, отриманий в результаті впровадження інвестиційного проекту (3.2):

$$\frac{1750 \cdot 5,6\%}{100\%} = 98 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

– термін окупності (3.3):

$$C_0 = \frac{86,16}{98} = 0,9 \text{ (року)} \quad (3.3)$$

Таким чином, усі витрати на новий програмний засіб повністю окупляться на 9 місяці їх використання. Крім того, впровадження програми дозволить суттєво збільшити швидкість та ефективність використання запасів, оборотних активів та значно вплине на загальну ефективність діяльності ТОВ «ТТК «Санрайз».

Окрім цього, на основі аналізу діяльності ТОВ «ТТК «Санрайз» запропоновано ряд можливих інноваційних заходів, які направлені на поліпшення управління запасами і підвищення ефективності логістики на підприємстві, в цілому:

1) для ефективнішого функціонування складу пропонується впровадження автоматизованої системи управління автопарком, які

допоможуть виключити можливі людські помилки, підвищити точність виконання завдань, заощаджувати час на замовлень;

2) для мінімізації логістичних витрат пропонується розвивати оптові продажі, організацію збуту товарів власного виробництва по торгових мережах;

3) для скорочення дебіторської заборгованості рекомендується звернути увагу на ретельний вибір контрагентів (перевіряти здатність контрагента відповідати за своїми зобов'язаннями, здатність погашати заборгованість, запровадити систему штрафів за несвоєчасну оплату поставки).

Для поліпшення ефективності системи управління ТОВ «ТТК «Санрайз» варто додатково розглядати впровадження окремої системи управління автотранспортом, окрім уже запропонованої. Говорячи про автоматизацію логістичних операцій, мається на увазі використання програмного продукту компанії UIT – BAS Управління автотранспортом Стандарт.

Програмне рішення «BAS Управління автотранспортом Стандарт» спрямоване на поліпшення системи управління запасами шляхом автоматизації оперативних процесів та ефективного контролю над транспортною складовою підприємства [22]. Це дозволить оптимізувати управління запчастинами, автомобільним транспортом, ремонтними роботами, тарифами, диспетчерами, водіями, маршрутами та іншими аспектами логістики, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів та зниженню витрат на утримання запасів.

Перевагами конфігурації «BAS Управління автотранспортом Стандарт» для українських підприємств є [22]:

- передбачена наявність довіднику розцінок з розширеним функціоналом задля налаштування взаємодії з контрагентами щодо маршрутів, моделей автомобілів, водіїв та їх графіків;
- можливість формування нормативних документів та подорожніх

листів у режимі пакетного друку;

- автоматизація вантажоперевезення в різних ступенях деталізації;
- можливість індивідуальних налаштувань графіків водіїв та розрахунку заробітних плат;
- можливість ведення складського обліку та інвентаризації складу [22].

Для того, щоб зрозуміти чи доцільно буде впроваджувати запропоновану технологію, необхідно розрахувати термін окупності даної технології.

Вартість впровадження системи управління запасами «BAS комплексне управління автотранспортом стандарт» представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Вартість впровадження системи управління запасами «BAS Управління автотранспортом стандарт»

Найменування	Характеристика
Вартість програми	BAS Управління автотранспортом Стандарт –15000 грн (розраховано на 1 користувача)
Вартість додаткових послуг	BAS Клієнтська ліцензія на додаткове 1 робоче місце – 6600 грн АБО BAS Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць – 30000 грн "ІТС Галузевий" 1-ї категорії на 1 рік, враховуючи знижку (лише при покупці програми) – 3240 грн

Розрахуємо термін окупності автоматизації системи керування запасами. Термін окупності буде розраховуватися за умови збільшення прибутку на 3% при використанні програми «BAS Комплексне Управління автотранспортом стандарт».

У таблиці 3.5 наведено необхідні показники для розрахунку прибутку, отриманого за рахунок впровадження даного інвестиційного проєкту, та терміну окупності для підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз» на базі даних за 2022 фінансовий рік та даних таблиці 3.4.

Загальна сума капітальних вкладень буде розрахована на 6 спеціалістів, які працюють у логістичному підрозділі ТОВ «Санрайз». Тому капітальні вкладення у даних проєкт будуть складатись із наступних програм:

1. Загальна вартість програми BAS Комплексне Управління автотранспортом Стандарт – 15000 грн (на 1 користувача);
2. BAS Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць – 30000 грн;
3. «ІТС Галузевий» 1-ї категорії на 1 рік, враховуючи знижку (лише при покупці програми) – 3240 грн.

На основі цього загальна вартість проєкту складатиме 48240 грн.

Таблиця 3.5 – Показники для розрахунку терміну окупності програми «BAS Комплексне управління підприємством» для ТОВ «ТТК «Санрайз»

№	Найменування показника	Значення
1	Дохід від реалізації товарів та послуг, тис. грн	58333,3
2	Капітальні вкладення, тис. грн	48,24
3	Приріст доходу за рахунок впровадження проєкту, тис. грн	1750
4	Прибуток у % до доходу від реалізації товарів та послуг	5,6

На основі даних з таблиці 3.6 проведемо необхідні розрахунки:

– прибуток, отриманий в результаті впровадження програмного продукту, як і в минулому прикладі, буде становити 98 тис. грн (формула 3.4):

$$\frac{1750 \cdot 5,6\%}{100\%} = 98 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

– термін окупності (3.5):

$$C_0 = \frac{48,24}{98} = 0,5 \text{ (року)} \quad (3.5)$$

Таким чином, усі витрати на новий програмний засіб повністю окупляться через півроку їх використання. Впроваджена програма вплине на

формування злагодженої логістичної системи, підвищить швидкість та ефективність виконання замовлень, допоможе у процесі моніторингу стану транспортних засобів ТОВ «ТТК «Санрайз».

З цього можна зробити висновки, що система, що впроваджується, принесе позитивний економічний ефект. Також система спрямована на довгострокову перспективу, тому незабаром після впровадження вона приноситиме набагато більший прибуток, що тим самим зробить дану логістичну систему більш оптимізованою та ефективною.

Таким чином, впровадження програмного рішення «BAS» для удосконалення управління запасами не лише гарантують оптимальний рівень запасів для безперебійної діяльності, але й сприятимуть зменшенню негативного впливу великих запасів на фінансові показники підприємства. Автоматизація процесів управління в організації сприятиме підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності. Шляхом заміщення рутинних та повторюваних завдань автоматизованими системами, працівники звільняють час для більш складних та стратегічних завдань. Наприклад, автоматизація управлінського обліку чи внутрішніх комунікацій щодо управління запасів дозволить значно знизити ризик помилок та покращити точність даних. Зокрема, ефективне впровадження систем автоматизації може призвести до оптимізації витрат, підвищення якості прийняття рішень, а також покращення звітності.

3.2 Удосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «ТТК «Санрайз»

SWOT-аналіз, а також аналіз, проведений в підрозділі 2.3 даної роботи показав, що однією з ключових загроз діяльності ТОВ «ТТК «Санрайз» є зменшення кадрового потенціалу, причому як кількісно, так і якісно. Нездатність замінити досвідчених фахівців створює підстави для різкого зростання неефективності діяльності підприємства в цілому.

Дані таблиці 2.3 та рисунку 2.3 показали, що проблема ця не є гіпотетичною для ТОВ «ТТК «Санрайз» а є цілком нагальною. 2022 рік виявився справжнім викликом для компанії, оскільки вона втратила цілий ряд ключових працівників, зокрема близько 30% спеціалістів та робітників, що є основою бізнесу компанії.

Таким чином першочерговим завданням для компанії є визначення, причин втрати персоналу з метою розробки ефективних заходів протидії.

Пропонуємо, використати за основу модель С. Янга [12], для вдосконалення управління персоналом. На рисунку 3.1 представлено 10 стадій, які направлені на виявлення та поліпшення процесу керування.



Рисунок 3.1 – Повна модель Стенлі Янга

Джерело: складено автором за [12]

В роботі було проведено аналіз звільнених працівників та досліджено причини їх звільнення. За період 2022 року було звільнено 8 працівників із різних категорій. На рисунку 3.2 зображено у вигляді діаграми розподіл причин, через які звільнилися працівники в компанії «Санрайз».

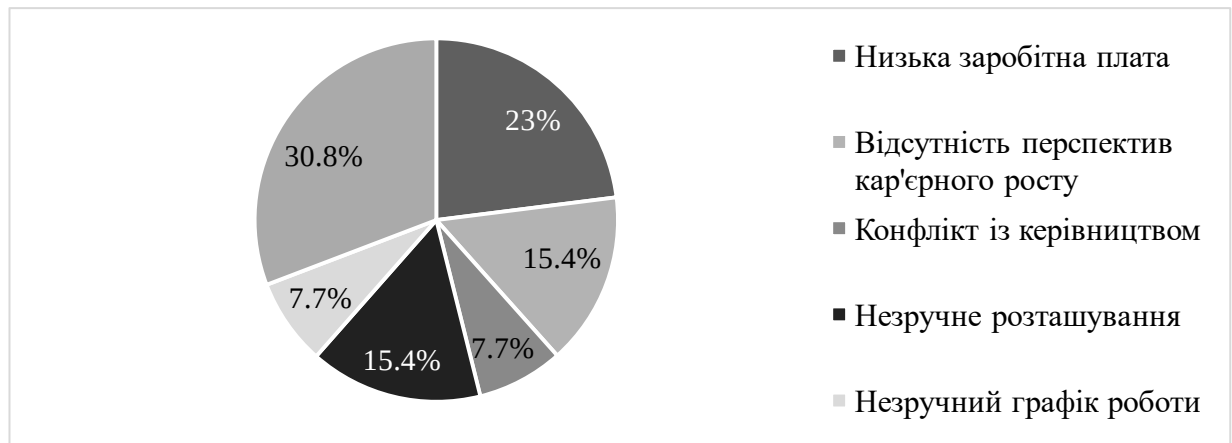


Рисунок 3.2 – Причини звільнення працівників у ТОВ «Санрайз»

Джерело: власні розрахунки на основі даних ТОВ «Санрайз»

При аналізі плинності слід звертати увагу: на якість джерел найму та методів відбору персоналу; надійність процедур введення на посаду; рівень початкової підготовки працівника; перспективи його посадового просування; розмір матеріальної винагороди, форми заохочення та визнання заслуг; зміст роботи та умови праці; становище людини у колективі.

На підставі проведеного аналізу і виявлених причин звільнення працівників ТОВ «Санрайз», відповідно до моделі Янга, можемо запропонувати наступні рекомендації

1) Аналіз компенсаційної політики.

Провести аналіз рівня заробітної плати в компанії порівняно з ринковими показниками. Якщо заробітна плата значно нижча за ринкові стандарти, розглянути можливість коригування.

2) Створення програм розвитку.

Впровадити програми розвитку та тренінгів для працівників. Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та навчання може значно підвищити рівень задоволеності працівників.

3) Комунікація перспектив.

Покращити комунікацію щодо можливостей розвитку в компанії. Зазначте можливості для кар'єрного росту, внутрішні переміщення та навчання.

4) Гнучкі умови роботи.

Розглянути можливість впровадження гнучких графіків роботи або дистанційної роботи. Це може полегшити тиск, пов'язаний з розташуванням місця роботи.

5) Анкети задоволеності праці.

Впровадити систему регулярних анкет задоволеності праці, щоб вчасно виявляти проблеми та негайно реагувати на них.

6) Підвищення ефективності управління.

Розвивати менеджерам навички управління та комунікації для покращення взаємин з підлеглими та зменшення конфліктів.

7) Стратегічне планування.

Розробити стратегічний план для управління персоналом, який враховує розвиток та задоволеність працівників.

Ці заходи можуть сприяти покращенню робочого середовища та зменшенню показників звільнень, що має нівелювати вплив загрози скорочення персоналу та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

3.3. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення методів управління та адміністрування на підприємстві

Забезпечення ефективного функціонування підприємства вимагає постійного удосконалення методів управління та адміністрування.

Враховуючи динаміку сучасного бізнес-середовища, розроблення та впровадження ефективних методів оцінки та аналізу систем управління та адміністрування підприємством стає ключовим елементом стратегічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

На сучасному етапі розвитку, ТОВ «ТТК «Санрайз» активно використовує метод оцінки та аналізу своєї фінансової діяльності, використовуючи ключові фінансові показники як основний інструмент для вимірювання свого економічного здоров'я та ефективності управління ресурсами. Оцінка фінансових показників дозволяє підприємству ідентифікувати та аналізувати тенденції у своїй діяльності, розуміти джерела доходів та видатків, а також визначати фактори, що впливають на його фінансовий успіх чи викликають ризики. Цей підхід є ключовим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та управління. Однак у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція і зміни динамічні, обмежуватися лише фінансовим аналізом може виявитися недостатнім для отримання повної картини ефективності підприємства. З метою досягнення більшої комплексності та об'єктивності оцінки, рекомендовано розширити спектр аналізу в розрізі розрахунку інтегрального індексу.

Оцінка та контроль ефективності управління та адміністрування підприємством на основі розробленого інтегрованого показника є важливим етапом для визначення загального стану підприємства. Даний показник включає в себе не лише фінансові аспекти, але й інші ключові параметри, що відображають ефективність управління підприємства у всіх його аспектах. Оцінка та аналіз інтегрованого індексу є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та вдосконалення управлінських процесів.

До переліку показників, що можуть бути враховані при розрахунку інтегрального індексу можна віднести наступні: показники якості складського сервісу, використання інвестицій, логістичні витрати, тривалість логістичних циклів та продуктивність. Наприклад, для оцінки якості

складського сервісу можна аналізувати показники, такі як кількість відправлених та доставлених замовлень, відсутність запасів, повнота виконання замовлень тощо. Такий комплексний підхід до оцінки діяльності дозволяє забезпечити повну та об'єктивну інформацію про ефективність підприємства в різних сферах його діяльності.

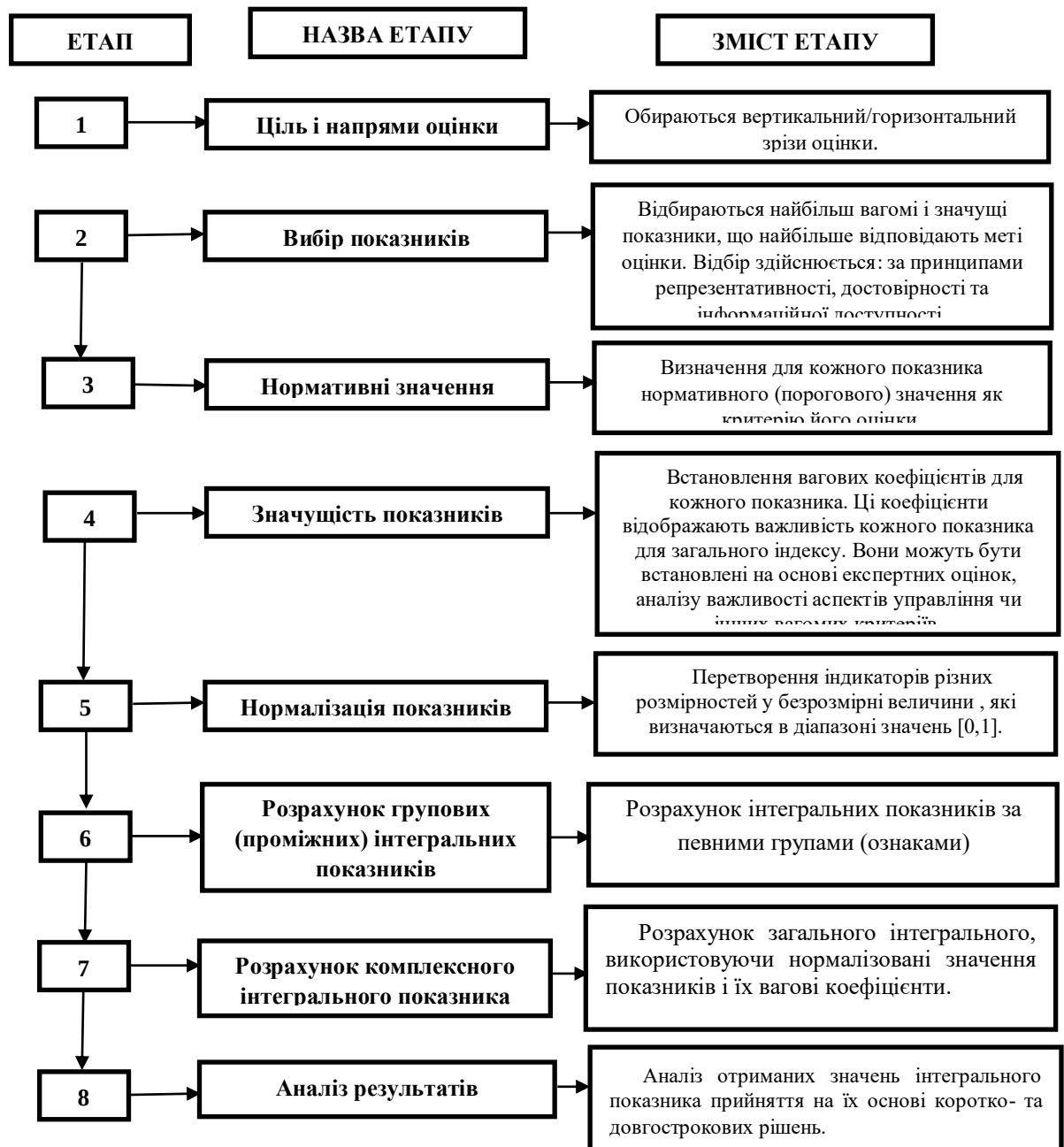


Рисунок 3.3 – Етапи визначення інтегрального показника діяльності ТОВ «ТТК «Санрайз»

Джерело: створено автором

Алгоритм визначення та аналізу інтегрального показника для ТОВ «ТТК «Санрайз», що включав би в себе оцінку ключових показників фінансово-економічної діяльності товариства та показники оцінки його систем управління та адміністрування наведений на рисунку 3.3. Зауважимо, що загальний інтегрований індекс, на нашу думку, має включати в себе дві групи показників: показники фінансово-економічної діяльності товариства та показники оцінки ефективності систем управління та адміністрування.

Ключові показники, які рекомендуємо, включити до розрахунку інтегрального показника на ТОВ «Санрайз» наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Рекомендовані показники для оцінки інтегрального індексу

Показники	Характеристика
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ:	
Чистий прибуток	Вказує на фінансовий результат підприємства після врахування всіх витрат. Включення цього показника дозволяє оцінити загальну прибутковість діяльності.
Рентабельності	Дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Різні показники рентабельності допомагають оцінити ефективність використання активів та власного капіталу.
Оборотності	Вказують на швидкість, з якою підприємство обертає свої активи, що є важливим для оцінки ефективності управління ресурсами.
Ліквідності	Визначають можливість підприємства виконати свої фінансові зобов'язання. Показники поточного та швидкого відношення надають інформацію про готовність підприємства до вирішення фінансових зобов'язань.
Заборгованість та зобов'язання	Оцінка зобов'язань та заборгованостей вказує на ступінь фінансового ризику. Ці показники допомагають оцінити стійкість підприємства до економічних труднощів.
ПОКАЗНИКИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ:	
Коефіцієнт ефективності	Цей показник відображає, як ефективно використовуються ресурси праці. Він важливий для оцінки продуктивності та ефективності управління персоналом.
Якість управління запасами	Коефіцієнт оборотності запасів вказує на ефективність управління запасами, що є важливим для забезпечення плавності виробничих процесів та уникнення перевищень запасів.
Задоволеність клієнтів	Рівень клієнтської задоволеності є ключовим для утримання та залучення клієнтів, від чого залежить успішність бізнесу.
Коефіцієнт інноваційності	Вказує на здатність підприємства до інновацій та розвитку нових продуктів, що може бути ключовим для конкурентоспроможності.
Коефіцієнт утилізації обладнання	Коефіцієнт утилізації обладнання: Вказує на те, наскільки ефективно використовується обладнання, що може впливати на продуктивність та виробничі витрати.

Джерело: розроблено автором на основі даних [22].

Пропонуємо, використати для розрахунку інтегрального індекса, нижче наведену формулу(3.6):

$$I_i = w_1 \times \Phi_i + w_2 \times \Phi_{ey}; \quad (3.6)$$

Де, w_1, w_2 - вагові коефіцієнти, що визначають важливість фінансових та управлінських показників на підставі того, які цілі має підприємство.

Φ_i - сукупність фінансово-економічних показників, таких як: чистий прибуток, рентабельність, оборотність, ліквідності та показник заборгованості та зобов'язання.

Φ_{ey} - сукупність показників, які відображають ефективність систем управління та адміністрування, такі як: якість управління запасами, коефіцієнт інноваційності, задоволеність клієнтів, коефіцієнт утилізації обладнання.

Також пропонуємо покроковий аналіз групових інтегральних індексів та загального індексу:

1. Аналіз отриманих значень – необхідно порівняти отримані групових інтегральних індексів та загального індексу значення зі стандартами та попередніми періодами. Визначити, чи досягнуті цілі та чи вони відповідають стратегії підприємства.

2. На основі групового інтегрального індексу показників системи управління та адміністрування підприємством необхідно оцінити наскільки ефективно використовуються ресурси. Необхідно перевірити відповідність системи управління поставленим завданням.

3. Інтерпретація результатів – цей крок передбачає визначення чинників, які призвели до позитивних або негативних результатів. А також виявлення можливостей для покращення.

4. На основі групового інтегрального індексу показників системи управління та адміністрування – визначити сильні та слабкі сторони системи управління. Здійснить аналіз можливостей для оптимізації процесів.

5. Планування дій – на основі проведеного попереднього аналізу причин та наслідків – варто розробити план заходів з прописаними конкретними кроками для удосконалення системи управління та адміністрування.

6. Впровадження змін реалізація запланованих заходів для поліпшення фінансово-економічних показників.

7. Моніторинг та оцінка ефективності – цей етап дозволить підприємству ефективно реагувати на отримані показники та постійно покращувати свою діяльність.

Таким чином, впровадження та систематичний аналіз інтегрованого показника на ТОВ «Санрайз» є ключовим етапом для підвищення ефективності управління та адміністрування підприємства. Цей підхід дозволяє враховувати не лише фінансові показники, але й різноманітні аспекти систем управління та адміністрування. Аналіз фінансово-економічних показників дозволяє зрозуміти фінансовий стан підприємства та виявити його сильні та слабкі сторони. Врахування показників систем управління та адміністрування допомагає визначити ефективність внутрішніх процесів та можливості для їх оптимізації.

Інтегрований показник створює можливість отримати комплексну оцінку всієї діяльності підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для покращення загальної продуктивності. Застосування вагових коефіцієнтів для кожного з компонентів дозволяє враховувати стратегічне значення кожного аспекту.

Планування дій на основі отриманих результатів та розробка конкретних заходів для поліпшення фінансово-економічних показників та систем управління та адміністрування є ключовим аспектом до досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Моніторинг та постійний аналіз інтегрованого показника дозволять вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а

також впроваджувати корекції для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Отже, оцінка та аналіз інтегрованого показника на ТОВ «Санрайз» допоможе створити стратегічний план дій для оптимізації всіх аспектів підприємницької діяльності, сприяючи його стабільному та успішному розвитку.

Процес адміністрування включає в себе широкий спектр аспектів, від координації роботи персоналу до оптимізації бізнес-процесів і використання сучасних технологій. Враховуючи швидкі зміни в законодавстві, економічному середовищі та підходах до управління, необхідно постійно оновлювати та вдосконалювати методи адміністрування для максимізації результативності компанії.

Враховуючи слабкі сторони адміністративного механізму на ТОВ «ТТК «Санрайз» пропонуємо рекомендації для удосконалення процесу адміністрування на товаристві, які будуть спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства:

1. Через важливість вивчення потреб кожного відділу та оптимізації впровадження технологічних інновацій. Впровадження ERP-системи може вирішити проблеми інтеграції та спільної роботи різних відділів. Це дозволить підвищити ефективність обліку, покращити комунікацію та надати вищий рівень інформаційної прозорості для керівництва.
2. Пропонуємо розглянути, впровадження систем Business Intelligence (BI), які надають аналітичні засоби для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Це дозволить ТОВ «ТТК «Санрайз» ефективно використовувати великі обсяги даних для передбачення тенденцій та вчасного реагування на зміни на ринку. При цьому, слід враховувати важливість кібербезпеки. Впровадження сучасних заходів безпеки, таких як мультифакторна аутентифікація та регулярне оновлення програмного забезпечення, допоможе уникнути потенційних кіберзагроз і забезпечить надійність систем.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи, нами була проаналізована така тема, як «Удосконалення управління та адміністрування підприємства».

Дана тема має актуальність тому що, щоб досягти безперервного розвитку, фінансової безпеки, покращення процесів виробництва, в першу чергу потрібно удосконалити управління підприємством. Адже саме, аспекти управління та адміністрування є першочерговим фактором для досягнення всіх вищеперерахованих цілей.

Згідно аналізу дійшли висновку, що:

1. Дослідивши, концептуальні і методологічні засади управління та адміністрування на підприємстві, дійшли висновку, що діяльність ТОВ «ТТК «Санрайз» відбувається в рамках чіткої ієрархічної структури управління, що визначає комунікаційні ланцюги та повноваження на різних рівнях. Ретельно документовані правила та вимоги стосовно організації, взаємодії підрозділів та відповідальностей персоналу створюють стандарт внутрішнього управління, забезпечуючи ясний розподіл обов'язків та високий стандарт дисципліни. SWOT-аналіз підкреслив сильні сторони, такі як чітка лінійна структура та використання системи моніторингу в реальному часі, але водночас вказав на слабкі сторони, зокрема ризик залежності від керівництва в одній особі, що може вплинути на стабільність та призвести до втрати досвіду при зміні керівництва.
2. Проаналізувавши, організаційно – економічні та управлінські аналізи, а також особливості адміністративного механізму, можемо константувати, високу організацію між головними відділами, які функціонують на підприємстві. Але при детальному дослідженні структури трудового колективу ТОВ «ТТК «Санрайз» було виявлено помітні зміни протягом 2022 року. Дане дослідження показало, що у порівнянні з 2021 роком, на кінець 2022 року чисельність скоротилася майже на 30%. У структурі кадрів

скорочується кількість досвідченого та більш кваліфікованого персоналу у сфері перевезень та логістики.

3. За результатами проведеного аналізу було виявлено, що на кінець року на складі накопичується велика кількість неліквідної продукції. Таким чином, організація зазнає збитків як на утримання складських приміщень, так і через зменшення оборотності капіталу, рекомендуємо товариству, для удосконалення системи управління та адміністрування за рахунок автоматизації процесів. Також, при розгляді, того як підприємство досліджує та оцінює ефективність роботи, помітили що для сучасного бізнес-середовища, недостатньо розглядати лише фінансову сторону, тому пропонуємо наступні рекомендації:

- впровадити автоматизаційні процеси в управлінні ресурсами товариства за допомогою програмного продукту компанії UIT – BAS Управління автотранспортом Стандарт. Для вирішення даних проблем було обрано програмний продукт «BAS Комплексне управління підприємством», який був розроблений українською інноваційною компанією UIT. Розробники даної програми пропонують комплексний програмний підхід для розв’язання оперативних управлінських питань на різних рівнях ефективного функціонування комерційної організації з багатoproфільними видами діяльності ;

- впровадження систем Business Intelligence (BI), які надають аналітичні засоби для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, це дозволить ефективно використовувати великі обсяги даних для передбачення тенденцій та вчасного реагування на зміни на ринку ;

- запропонували метод оцінки та аналізу, за допомогою розрахунку інтегрального показника на ТОВ «Санрайз». Об'єднуючи фінансові показники з показниками управління та адміністрування, він надає всебічний огляд на внутрішній стан компанії. Це дозволяє не лише аналізувати фінансовий результат, а й визначати ефективність управління та можливості

для оптимізації процесів. Інтегрований показник сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень, покращенню загальної продуктивності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства. При цьому, планування дій на основі отриманих результатів є ключовим аспектом для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства, а постійний моніторинг інтегрованого показника дозволяє адаптувати стратегію до змін у середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

Вважаємо , що після впровадження розроблених рекомендацій , впровадження даних цифрових систем загалом займе період майже 1 рік та 4 місяці. За цей термін буде окуплено використання даних цифрових продуктів. Завдяки використанню даних систем, що пропонується впровадити, діяльність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз» зможе розробити план щодо вдосконалення існуючих бізнес-процесів, переглянути методи відбору нових трудових кадрів, систематизувати фінансові та економічні операції на підприємстві, що тим самим зробить дану торгово-транспортну компанію більш оптимізованою та ефективною у рамках сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.05.2023)
2. Батько менеджменту Анрі Файоль та його принципи адміністративного управління. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/father-of-management-henri-faiol/> (дата звернення: 08.06.2023)
3. Баценко Л., Панаріна М. Удосконалення управління та адміністрування торгово-транспортного підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року)*. Харків: ДБТУ, 2023. С. 79-83
4. Баценко Л., Панаріна М. Управління в торгово-транспортних підприємствах у контексті сталого розвитку та людського капіталу. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2*. Львів: ЛНУП, 2023. С. 48-50
5. Баценко Л.М. Шляхи удосконалення технологій прийняття управлінських рішень адміністрацією в аграрному підприємстві в умовах воєного стану в Україні. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 02 червня 2023 року)*. К.: ДУІТ . 2023. С 55-58
6. Баценко Л.М., Логвин А.О. Оцінка ефективності управлінської діяльності підприємства. *25 років становлення Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ: славетна історія та горизонти майбутнього: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21-22 лютого 2020 року, м. Суми) / Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ.*

- Суми: Видавничий дім «Ельдорадо». 2020. 329-330
7. Баценко Л.М., Користов А.С. Сучасні принципи управління. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. – Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. – С. 219 -220*
 8. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 278–287.
 9. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. А28 Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – 102 с.
 10. Marshall, Alfred URL: <https://www.encyclopedia.com/people/social-sciences-and-law/economics-biographies/alfred-marshall/> (дата звернення: 26.07.2023)
 11. Довбня, С., & Папуша, І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*, 2022 (40).
 12. Ковтуненко К. В., Пар'єва О.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій, *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. No 2 (12). С. 128–139
 13. Довбня С.Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування: монографія. Дніпро: Ліра, 2020. 204 с.
 14. Муравйова І.О. Транспортна логістика. Актуальні проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та управління: сучасний стан та перспективи розвитку. III Міжнародна науково-практична конференція, ОДАБА, 23-24 листопада 2017 р. С. 833-837.*
 15. Офіційний сайт компанії UIT. URL: <https://uit.kiev.ua/>
 16. Принципи і методи управління. URL: <http://library.if.ua/book/36/2429.html> (дата звернення: 26.08.2023)

- 17.Програма «BAS Комплексне управління підприємством». URL:
<https://uit.kiev.ua/product/bas-kompleksne-upravlinnja-pidpriiemstvom/>
- 18.Програма «BAS Управління автотранспортом Стандарт». URL:
<https://uit.kiev.ua/product/bas-upravlinnja-avtotransportom-standart/?l=uk>
- 19.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ "САНРАЙЗ". URL: https://clarity-project.info/edr/41642760/finances?current_year=2020
- 20.ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ «САНРАЙЗ». URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41642760/
- 21.Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства .
Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.
- 22.Improving of cost management at enterprise. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/19.pdf (дата звернення: 26.03.2023)
- 23.John Kotter’s eight steps. URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>
- 24.Weber M. Economy and society. 3d ed. GU-HSE, 2010.
- 25.U. Nikonenko, T Medynska, O. Bilotskyi. Business, Management ,2020
- 26.Y Ding, M Jin, S Li, D Feng - International Journal of Logistics. 2021
- 27.IHNATENKO, Mykola, MARMUL, Larysa, ROMANIUK, Iryna. Organizational and economic directions for improving the management of innovative development of the agrarian sphere. In: *Știință, educație, cultură* , Ed. 1, 21 octombrie 2022, Chisinau. Comrat: Universitatea de Stat din Comrat, 2023, Vol.1, pp. 16-20.
- 28.Zamlynskyi, V., Kryukova, I., Vlasenko, T., Slutskyi, E., Banar, O., Anisimova, L. . Corporate sustainability reporting and management of agricultural businesses in Ukraine. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* .Vol. 1126, No. 1. 2023

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

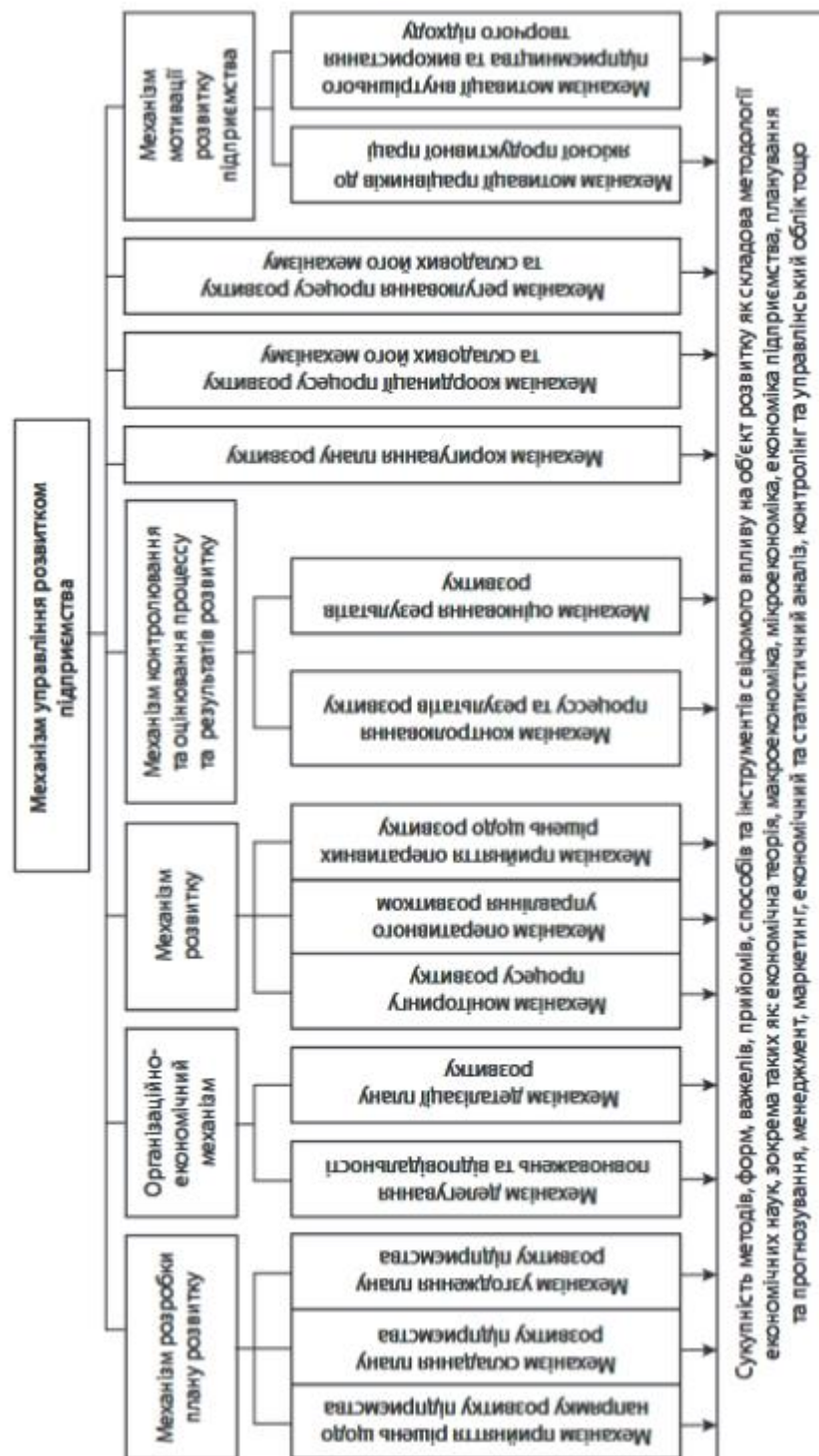


Рисунок А.1 – Структура механізму управління розвитком підприємства

Джерело: складено на основі [5]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Анкета ТОВ «ТТК «Санрайз»

ПОВНЕ НАЙМЕНУВАННЯ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ (СТАНОМ НА 23.02.2023)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ «САНРАЙЗ»
СКОРОЧЕНА НАЗВА	ТОВ "ТТК "САНРАЙЗ"
КОД ЄДРПОУ	41642760
ДАТА РЕЄСТРАЦІЇ	06.10.2017 (5 років 4 місяці)
УПОВНОВАЖЕНІ ОСОБИ	МАРГАРЯН АРТУР РОЛАНДОВИЧ (Засновник, Керівник) МУШИНСЬКА ЮЛІЯ ГЕОРГІЇВНА (Заступник директора)
МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ	Україна, 51925, Дніпропетровська обл., місто Кам'янське, ВУЛИЦЯ ЛЮБАВИЧСЬКОГО РЕБЕ, будинки 16
ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ	Основний: 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
	Інші: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.30 Роздрібна торгівля пальним 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

Продовження таблиці Б.1

	• 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів • 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту • 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна • 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів • 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів • 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування • 43.21 Електромонтажні роботи • 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів • 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами • 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами • 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
--	--

Джерело: складено на основі [25]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Формули для розрахунку та характеристика показників рентабельності для оцінки діяльності підприємства

№	Назва показнику	Величина	Формула
1	Рентабельність активів (ROA), у %	Активи – основні ресурси компанії, які знаходяться на її балансі	$ROA = \frac{\Pi}{Ц_A} * 100\%$, де Π – прибуток за конкретний період. $Ц_A$ – ціна активів, які використовувалися у цей період.
2	Рентабельність продаж (ROS), у %	Дохід – величина, яка демонструє об'єм продаж товарів або послуг	$ROS = \frac{\Pi}{Д} * 100\%$, де Π – прибуток за конкретний період. $Д$ – дохід.
3	Рентабельність основних фондів (ROFA), у %	Основні засоби, до яких відносяться: транспортні засоби, обладнання, склади, приміщення тощо	$ROFA = \frac{\Pi}{Ц_{OЗ}} * 100\%$, де Π – чистий прибуток за конкретний період. $Ц_{OЗ}$ – ціна основних засобів.
4	Рентабельність капіталу (ROE), у %	Власний капітал – це всі власні засоби компанії	$ROE = \frac{\Pi}{К} * 100\%$, де Π – чистий прибуток за конкретний період. $К$ – капітал
5	Рентабельність оборотних активів (RCA), у %	До оборотних активів відносять: матеріали та сировину, готові товари на складах, гроші за товари на рахунках підприємства.	$ROFA = \frac{\Pi}{Ц_{OА}} * 100\%$, де Π – чистий прибуток за конкретний період. $Ц_{OА}$ – ціна оборотних активів.
6	Рентабельність виробництва (Рвир), у %	Ця величина показує наскільки добре працює компанія або окремий її підрозділ.	$Р_{вир} = \frac{\Pi}{(Ц_{OЗ} + Ц_{OА})} * 100\%$, де Π – чистий прибуток за конкретний період. $Ц_{OА}$ – ціна оборотних активів. $Ц_{OЗ}$ – ціна основних засобів.

Додаток Г

Рисунок Г.1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз»
за І квартал 2022 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ТОВ "ТТК "САНРАЙЗ "	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДРПОУ	2022 04 01
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	41642760
Вид економічної діяльності Вантажний автомобільний транспорт	за КОПФГ	UAT2040150010213957
Середня кількість працівників, осіб 26	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		49.41
Адреса, телефон вулиця ЛЮБАВИЧСЬКОГО РЕБЕ, буд. 16, м. КАМ'ЯНСЬКЕ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 51931		0968311291

І. Баланс на 31 березня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код рядка	Код за ДКУД На початок звітного року	1801006 На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	5 214,4	5 214,4
первісна вартість	1011	5 851,0	5 851,0
знос	1012	(636,6)	(636,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 214,4	5 214,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	12 327,6	13 298,1
у тому числі готова продукція	1103	183,3	183,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 624,3	6 347,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	402,6	477,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	102,7	102,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,4	1 019,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	20 364,9	21 142,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	25 579,3	26 357,0

Рисунок Г.2 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз»
за I квартал 2022 р.

Пасив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал				
Додатковий капітал		1400	1,0	1,0
Резервний капітал		1410	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1415	-	-
Неоплачений капітал		1420	4 735,2	5 025,7
Усього за розділом I		1425	(-)	(-)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення		1495	4 736,2	5 026,7
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями		1610	-	-
товари, роботи, послуги		1615	20 286,9	20 650,4
розрахунками з бюджетом		1620	472,0	524,3
у тому числі з податку на прибуток		1621	472,0	524,3
розрахунками зі страхування		1625	22,8	33,4
розрахунками з оплати праці		1630	61,4	122,2
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	-	-
Усього за розділом III		1695	20 843,1	21 330,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
Баланс		1900	25 579,3	26 357,0

2. Звіт про фінансові результати
за I квартал 2022 р.

Стаття		Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		2000	8 690,8	-
Інші операційні доходи		2120	-	-
Інші доходи		2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)		2280	8 690,8	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		2050	(8 400,3)	(-)
Інші операційні витрати		2180	(-)	(-)
Інші витрати		2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)		2285	(8 400,3)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)		2290	290,5	-
Податок на прибуток		2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)		2350	290,5	-

Керівник

(підпис)

МАРГАРЯН АРТУР РОЛАНДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК Д

Рисунок Д.1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз»
за I півріччя 2022 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ТОВ "ТТК "САНРАЙЗ "	Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ	Коди
Територія <u>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА</u>	за КАТОТТГ	2022 07 01
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	41642760
Вид економічної діяльності Вантажний автомобільний транспорт	за КВЕД	UA12040150010213957
Середня кількість працівників, осіб <u>24</u>		240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		49.41
Адреса, телефон: вулиця ЛЮБАВИЧСЬКОГО РЕБЕ, буд. 16, м. КАМ'ЯНСЬКЕ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 51931		0968311291

1.Баланс на 30 червня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	5 214,4	5 214,4
первісна вартість	1011	5 851,0	5 851,0
знос	1012	(636,6)	(636,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 214,4	5 214,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	12 327,6	17 699,6
у тому числі готова продукція	1103	183,3	183,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 624,3	7 612,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	402,6	519,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	102,7	102,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,4	860,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	20 364,9	26 692,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	25 579,3	31 906,5

ДОДАТОК Е

Рисунок Е.1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз»
за 9 місяців 2022 р.

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ТОВ "ТТК "САНРАЙЗ "	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за СДРПОУ	2022 10 01
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ І	41642760
Вид економічної діяльності Вантажний автомобільний транспорт	за КОПФГ	UA12040150010213957
Середня кількість працівників, осіб 24	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		49.41
Адреса, телефон вулиця ЛЮБАВИЧСЬКОГО РЕБЕ, буд. 16, м. КАМ'ЯНСЬКЕ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 51931		0968311291

1.Баланс на 30 вересня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	5 214,4	5 214,4
первісна вартість	1011	5 851,0	5 851,0
знос	1012	(636,6)	(636,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 214,4	5 214,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	12 327,6	17 699,6
у тому числі готова продукція	1103	183,3	183,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 624,3	7 612,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	402,6	519,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	102,7	102,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,4	0,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	20 364,9	25 832,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	25 579,3	31 046,7

Рисунок Е.2 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз»
за 9 місяців 2022 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 735,2	6 885,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 736,2	6 886,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	20 286,9	23 702,2
розрахунками з бюджетом	1620	472,0	387,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	472,0	387,1
розрахунками зі страхування	1625	22,8	29,0
розрахунками з оплати праці	1630	61,4	41,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	20 843,1	24 159,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	25 579,3	31 046,7

2. Звіт про фінансові результати
за 9 Місяців 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 692,2	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 692,2	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36 541,5)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(36 541,5)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 150,7	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 150,7	-

Керівник

(підпис)

МАРГАРЯН АРТУР РОЛАНДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК Ж

Рисунок Ж.1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз»
за фінансовий рік 2022 р.

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ТОВ "ТТК "САПРАЙЗ "	Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ	Коди
Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГТГ	41642760
Вид економічної діяльності Вантажний автомобільний транспорт	за КОПФГ	UA12040150010213957
Середня кількість працівників, осіб 18	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		49.41
Адреса, телефон вулиця ЛЮБАВИЧСЬКОГО РЕБЕ, буд. 16, м. КАМ'ЯНСЬКЕ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 51931		0968311291

І. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	5 214,4	5 214,4
первісна вартість	1011	5 851,0	5 851,0
знос	1012	(636,6)	(636,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	5 214,4	5 214,4
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	12 327,6	15 169,8
у тому числі готова продукція	1103	183,3	183,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 624,3	19 014,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	402,6	81,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	102,7	81,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,4	144,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	20 364,9	34 411,3
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та груп вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	25 579,3	39 625,7

**Рисунок Ж.2 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз»
за фінансовий рік 2022 р.**

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 735,2	7 977,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 736,2	7 978,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	20 286,9	17 861,6
розрахунками з бюджетом	1620	472,0	357,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	472,0	196,6
розрахунками зі страхування	1625	22,8	20,6
розрахунками з оплати праці	1630	61,4	98,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	13 308,7
Усього за розділом III	1695	20 843,1	31 646,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	25 579,3	39 625,7

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2022** р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	58 333,3	78 672,4	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	58 333,3	78 672,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(55 090,6)	(76 049,9)	
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(55 090,6)	(76 049,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 242,7	2 622,5	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 242,7	2 622,5	

Керівник

(підпис)

МАРГАРЯН АРТУР РОЛАНДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК К

Таблиця 2.5 – Аналіз балансу підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз» за 2020-2022 фін. рр.

АКТИВ							
Стаття	Значення, у тис. грн			Відхилення, у тис. Грн		Темп росту у %	
	2020 р.	2021р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
первісна вартість	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
накопичена амортизація	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Основні засоби:	751.4	5214.4	5214.4	+4463	-	693,9	100
первісна вартість	1388.0	5851.0	5851.0	+4463	-	421,5	100
Знос	636.6	636.6	636.6	-	-	100	100
Довгострокові біологічні активи	0.00	0.0	0.00	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Інші необоротні активи	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Усього за розділом I	751.4	5214.4	5214.4	+4463	-	693,9	
II. Оборотні активи							
Запаси:	11025.0	12327.6	15169.8	+1302.6	+2842.2	111,8	123
у тому числі готова продукція	183.3	183.3	183.3	-	-	100	100
Поточні біологічні активи	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3427.6	7624.3	19014.8	+4196,7	+11390,5	222,4	249,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	425.8	402.6	81.8	-23,2	-320,8	94,6	20,3
у тому числі з податку на прибуток	102.7	102.7	81.8	-	-20,9	100	79,6
Поточні фінансові інвестиції	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	59.5	10.4	144.9	-49,1	+134,5	17,5	1393,3
Витрати майбутніх періодів	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Інші оборотні активи	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Усього за розділом II	14937.9	20364.9	34411.3	+5427	+14046,4	136,3	168,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Баланс	15689.3	25579.3	39625.7	+9890	+14046,4	163	154,9

Продовження таблиці 2.5

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання							

Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	13500.7	20286.9	17861.6	+6786,2	-2425,3	150,3	88,1
розрахунками з бюджетом	0.00	472.0	357.9	+472,0	-114,1	-	75,8
у тому числі з податку на прибуток	0.00	472.0	196.6	+472,0	-275,4	-	41,7
розрахунками зі страхування	19.7	22.8	20.6	+3,1	-2,2	115,7	90,4
розрахунками з оплати праці	55.2	61.4	98.0	+6,2	+36,6	111,2	159,6
Доходи майбутніх періодів	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	0.00	0.00	13308.7	-	+13308,7	-	-
Усього за розділом III	13575.6	20843.1	31646.8	+7267,5	+10803,7	153,5	151,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-
Баланс	15689.3	25579.3	39625.7	+9890	+14046,4	163	154,9

Джерело: складено на основі [25]

ДОДАТОК Л

Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТТК «Санрайз» за 2022 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 735,2	5 405,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 736,2	5 406,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	20 286,9	25 884,3
розрахунками з бюджетом	1620	472,0	524,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	472,0	524,3
розрахунками зі страхування	1625	22,8	16,5
розрахунками з оплати праці	1630	61,4	74,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	20 843,1	26 499,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	25 579,3	31 906,5

2. Звіт про фінансові результати
за I Півріччя 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 945,8	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 945,8	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 275,4)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(19 275,4)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	670,4	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	670,4	-

Керівник

(підпис)

МАРГАРЯН АРТУР РОЛАНДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК М

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ

**VII МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ»**

20-21 квітня 2023 року

Зміст

ПОЛІНКЕВИЧ О.М.	
Сталий розвиток компаній в Україні.....	50
ТАРАН О.М., ПАСЕМКО Г.П.	
Використання форсайт практик в публічному управлінні.....	52
ЧЕРВІНСЬКА А.П., ЧЕРВІНСЬКА Т.М.	
Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах війни	56
ШАНДОВА Н.В., ЛАТКІНА С.А.	
Європейський досвід підтримки діяльності малих і середніх підприємств	61
ЯЦУН А.М.	
Напрями повосенного відродження та трансформації до сталого розвитку продовольчих систем.....	66
БАБАН Т.О., КУЛИК А.Д.	
Економічний потенціал вітчизняного аграрного сектору в умовах війни	69
БАЛЯСНИЙ В.О.	
Концепція флексік'юриті як сучасна концепція гнучкої політики зайнятості.....	73
БАРАБАНОВА Д.	
Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства.....	76
БАЦЕНКО А.М., ПАНАРІНА М.В.	
Удосконалення управління та адміністрування торгово-транспортного підприємства	79
БОНДАРЕНКО О.В.	
Удосконалення структури управління сільськогосподарського підприємства	83

УДК

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМТВА

Баценко Л.М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім. професора
Михайлової Л.І.

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Панаріна М.В., магістрант кафедри менеджменту ім. професора Михайлової
Л.І.

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Поточне середовище, в якому працюють підприємства швидко змінюється та є дуже мінливим. Стан підприємств за останнє десятиліття свідчить про нестабільність економічної ситуації в Україні, про наявність ризиків у діяльності компаній різних галузей і форм власності. Крім того, поява нових зовнішніх факторів, які безпосередньо призвели до зниження ділової активності значної частини підприємств та вплинули на ефективність їх діяльності, в тому числі на ефективність їх управління.

Від якості всієї системи управління залежить якість діяльності структурних елементів системи менеджменту. І його якість визначає позицію компанії на ринку. Підтримання певного рівня конкурентоспроможності або його підвищення вимагає впровадження низки процедур, спрямованих на покращення його характеристик у системі управління. Розвиток цих процедур та забезпечення їх реалізації є завданнями вищого керівництва. Введення цих процедур передбачає внесення змін до індивідуальних або всіх структурних елементів системи управління.

Сучасні підприємства прагнуть бути конкурентоспроможними, привабливими для інвесторів, прибутковими, здатними завойовувати нові ринки. Тому для забезпечення ефективності системи управління необхідно враховувати фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Ці фактори включають організаційні характеристики підприємства, внутрішні та зовнішні фактори, конкуренцію, стратегічні питання та ефективність бізнесу [1].

На ефективність управління підприємницькою діяльністю та її конкурентоспроможність в умовах сучасної ринкової економіки впливають найрізноманітніші фактори, які формують сприятливе чи несприятливе підприємницьке середовище. Під підприємницьким середовищем мають на увазі наявність умов і чинників, які впливають на функціонування та діяльність підприємства та вимагають прийняття постійних управлінських рішень, націлених на їх усунення чи пристосування до них. Середовище будь-якої організації прийнято розглядати з позиції впливу факторів на неї. Всі ці фактори можна класифікувати на дві сфери: внутрішня (мікросередовище) і зовнішня (макросередовище).

Економічні	• Стан економіки • Стабільність національної валюти • Рівень безробіття • Рівень податків
Технічні	• Розвиток науки • Розвиток технічного прогресу • Розвиток ІТ-технологій
Політичні	• Політична ситуація в країні • Відкриття іноземних ринків для вітчизняних товарів та послуг • Політична стабільність
Соціально-демографічні	• Рівень добробуту громадян • Соціальні норми • Міграційні процеси
Географічні	• Клімат та ресурсний потенціал регіону • Рівень розвитку інфраструктури • Геополітичне розташування підприємства та його складських приміщень
Нормативно-правові	• Законодавство • Конституційні основи

Рис. 1. Фактори впливу макросередовища для торгово-транспортного підприємства

Вивчення макросередовища товарно-транспортного підприємства передбачає аналіз тих складових зовнішнього оточення, з якими організація перебуває у безпосередній взаємодії: соціально-демографічних, економічних, технологічних, політичних, географічних та правових факторів (рис. 1).

Внутрішнє середовище торгово-транспортної компанії являє собою сукупність внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на його функціонування. Така організація внутрішніх чинників є змістовною та доцільною й надалі дозволить проводити оцінювання діяльності компанії за впливом факторів. На рис. 2 наведено перелік внутрішніх факторів та можливі бізнес-процеси, з якими може стикнутися ТТК під час ведення своєї діяльності.

Економічний	Виробничий	Організаційно-структурний	Інноваційний
• Відсоток власного капіталу • Залучення позикових коштів • Обсяг дебіторської та кредиторської заборгованостей • Рівень прибутковості підприємства	• Рівень морального та фізичного зношення обладнання та транспортних засобів • Виробничі можливості підприємства • Контроль якості продукції та транспортних послуг	• Рівень кваліфікованості персоналу • Стратегія розвитку підприємства • Організаційна структура • Методи управління та планування	• Впровадження інновацій у виробничі та адміністративні процеси

Рис. 2. Внутрішні фактори впливу на ефективність управління товарно-транспортним підприємством

Дія кожного чинника може по-різному виявлятися в ефективності роботи ТТК. Тому враховуючи описані вище фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на роботу такого типу підприємницької діяльності, можна запропонувати наступні дії щодо покращення системи управління та адміністрування торгово-транспортної компанії:

- Запровадження у діяльність підприємства системи управління витратами. Удосконалення цієї системи націлене на постійний пошук та виявлення можливостей економії виробничих та транспортних ресурсів з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, планування витрат, стимулювання збереження головних ресурсів та зниження витрат.

- Впровадження у роботу підприємства стратегічного та операційного планування. Це допоможе визначити конкретні дії на короткостроковий період, допоможе у пошуку нових клієнтів та інше. Подібні дії забезпечать стабільну роботу усіх сфер діяльності та відділів. Прикладом операційного планування для цього виду економічної діяльності може бути проведення аналізу автопарку підприємства, оцінка зносу транспорту та виробничого обладнання, внесення пропозицій щодо заміни/утилізації або купівлі нового транспорту.

- Встановлення в автотранспорт системи GPS. GPS моніторинг транспорту дозволяє отримати більшу кількість інформації щодо ефективності діяльності водіїв та експедиторів.

- Окрім системи GPS, значно вплине на оцінку логістичної діяльності використання датчика контролю рівня та витрат палива транспортним засобом. Завдяки цьому фахівцям з логістичного відділу буде простіше аналізувати споживання пального, швидкість пересування, кількість та тривалість зупинок, допоможе розробити більш зручні та безпечні маршрути для доставляння вантажів. До того ж встановлення таких систем на транспортні засоби допоможе технічному відділу в оцінці технічного стану транспорту [2].

Таким чином, для забезпечення ефективності управління діяльністю та результативного адміністрування бізнес-процесів на торгово-транспортному підприємстві необхідно здійснювати безперервний аналіз перелічених вище факторів, постійно виявляти нові та необхідні для підприємства інновації, впроваджувати їх та зважати увагу на зміни у суспільстві та державі.

Впровадження стратегії, яка буде направлена на розробку обґрунтованих маршрутів та проектів планів перевезень, контроль технічної частини, планування фінансової діяльності сприятиме своєчасному та безперебійному виконанню заявок, а отже, підвищенню рівня рентабельності та конкурентоспроможності компанії.

Бібліографічний список:

1. IMPROVING OF COST MANAGEMENT AT ENTERPRISE. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/19.pdf (дата звернення: 26.03.2023)
2. Муравйова І.О. Транспортна логістика. Актуальні проблеми та шляхи вирішення. Економіка та управління: сучасний стан та перспективи розвитку. III Міжнародна науково-практична конференція, ОДАБА, 23-24 листопада 2017 р. 2017. С. 833-837.

ДОДАТОК Н

Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти

Міністерство освіти і науки України
 «ARTIFEX» Університет в Бухаресті
 Державна вища професійна школа в Коніні
 Державна вища технологічно-економічна школа
 ім. Броніслава Маркевича в Ярославі
 Державний біотехнологічний університет
 Європейський гуманітарний університет у Вільнюсі
 Мелітопольський державний педагогічний університет
 імені Богдана Хмельницького
 Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
 «Кам'янець-Подільський державний інститут»
 Південночеський університет в Чеських Будейовицях
 Полтавський державний аграрний університет
 Приватний заклад вищої освіти
 «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
 Турецький Гіресунський університет
 Університет Миколаса Ромеріса
 Чорноморський національний університет імені Петра
 Могили Львівський національний університет
 природокористування
 Кафедра обліку та оподаткування

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ

***МАТЕРІАЛИ V МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-
 ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ
 22-23 березня 2023 р.
 Частина 2***

Зміст

Баценко Л., Безугла Ю.	АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	43
Баценко Л., Кипенко А.	СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	45
Баценко Л., Панаріна М.	УПРАВЛІННЯ В ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	48
Болюх І., Кобелева Т., Перерва П.	СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ	50
Бондар А.	МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ПІД ЧАС УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	53
Бричко А.	РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ КОНСАЛТИНГУ В ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ БІЗНЕСУ	55
Бурик К.	УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ	57

УДК 331.1:658

*Баценко Л.**к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім. професора Михайлової Л.І.,**Панаріна М.**магістрант кафедри менеджменту ім. професора Михайлової Л.І.,**Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

УПРАВЛІННЯ В ТОРГІВЕЛЬНО-ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Торгівельно-транспортні підприємства сприяють забрудненню навколишнього середовища в зв'язку з надання послуг своїм клієнтам. Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сучасності та компрометація здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [4]. Є три істотних аспекти сталого розвитку: економічні, екологічні та соціальні [1]. Сталий розвиток — це нормативна концепція про те, як і як люди повинні діяти по відношенню до природи. Люди несуть відповідальність один за одного та майбутні покоління [2].

Є кілька проблем для сталого розвитку, серед них: впровадження стандартів охорони навколишнього середовища; людський розвиток; сприяння освіти; ефективність розподілу ресурсів; методології та показники сталого розвитку; використання додаткових показників для оцінювання; показники для вимірювання споживання ресурсів; баланс між опорами стійкості; показники динамічної стійкості [5];

Одним із входів торгівельно-транспортних підприємств є людський капітал. Успішна робота кожного підприємства значною мірою визначається здібностями людей, які в ньому працюють [6]. Для торгівельно-транспортних підприємств, щоб бути в змозі забезпечити свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на світовому ринку, необхідно усвідомлювати цінність і значимість людини в процесі праці. На думку Accounting for People Task Force [3], управління людським капіталом являє собою стратегічний підхід до управління людьми, який зосереджений

на критичних питаннях успіху організації. Цей підхід передбачає, що люди знаходяться на високому стратегічному рівні прийняття рішень. Він складається з систематичного аналізу, вимірювання та оцінки того, як люди створюють цінність та вартість.

Концепція управління людським капіталом підкреслює поточні знання людини, їх важливість і застосовність для підприємства, а також його системний розвиток і зміцнення. Вона також являє собою здатність використовувати потенціал людей для повсякденної роботи, а також для вдосконалення якості та інновацій. Він охоплює процедури та методи управління людей і турботу про їхній розвиток. Управління людським капіталом впливає на всіх власників людського капіталу, отже, на всіх працівників, на їх поведінку та продуктивність праці.

Торгівельно-транспортні підприємства в процесі своєї діяльності створюють викиди, чим і сприяють забруднення навколишнього середовища. З цієї причини вимога стійкості має бути закріплена також у концепції управління людським капіталом підприємств у сфері торгівлі та транспорту. Управління людським капіталом являє собою застосування інструментів для вимірювання ефективності використання та ефективності інвестицій у людський капітал.

У контексті сталого розвитку навколишнього середовища на торговельно транспортному підприємстві цілі управління людським капіталом через двокомпонентний підхід до реалізації управління людським капіталом можуть бути наступними: впровадження освіти працівників щодо зниження рівня нещасних випадків та сталого розвитку; розробка та застосування метрики ефективного використання людського капіталу з врахуванням вимоги підвищення ефективності, продуктивності та стійкості.

Управління людським капіталом являє собою підхід, за допомогою якого людей бачать на підприємстві як нематеріальні активи, які створюють частину вартості підприємства, а не як статтю витрат. Реалізувати

концепцію управління людським капіталом у зв'язку з вимогою стійкості у практиці конкретного торгівельно-транспортного підприємства необхідно через коригування показників ефективності під конкретні умови бізнесу та в контексті конкретної корпоративної стратегії. Впровадження, моніторинг та звітність у сфері управління людським капіталом можуть сприяти підвищенню ефективності управління підприємства. Ці показники повинні бути здатними спрямовувати турботу про людський капітал на підвищення індивідуальної та колективної продуктивності а також конкурентоспроможності, враховуючи вимогу стійкості.

Список використаних джерел:

1. Harris, J.M. Sustainability and Sustainable Development. Internet Encyclopaedia of Ecological Economics. 2003. Available: <http://isecoeco.org/pdf/susdev.pdf>
2. Ayres, R.U. Sustainability economics: Where do we stand? Ecol. Econ. 2008. 67. P. 281–310.
3. Accounting for People Task Force. Available: <http://www.sml.hw.ac.uk/documents/dp2006-af02.pdf>
4. Batsenko L. Corporative social responsibility in the focus of sustainable development of integrated structure. Sustainable development policy: EU countries experience / Edited by N.V. Stoyanets. Warsaw: RS Global Sp. z O. O., 2022. P. 15- 27. DOI: 10.31435/rsglobal/049
5. Sartori, S. Latrônico da Silva, F. De Souza Campos, L.M. Sustainability and Sustainable Development: A Taxonomy in the Field of Literature. Ambient. Soc. 2014. 17. Available: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2014000100002&script=sci_arttext&tlng=en
6. Баценко Л.М., Шевченко М.А. Ключові показники ефективності управління персоналом. Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу Та Права. Серія Економічна. Серія Юридична. 2021. 28. С.251–257. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5547583>

22-23 березня 2023 Сторінка 49

Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти