



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Яків М. Д.
« 29 » жовтня 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ В
ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

студента 2 курсу, групи ММОА-22
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Гасюка Володимира Руслановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

канд. екон. наук, -

(науковий ступінь, вчене звання)

Думич Наталія Богданівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Заступник директора

ПрАТ «Миколаївцемент»

Тістик Ярослав Охримович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

Львів - 2024

Львівський інститут менеджменту
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПІСКА
на магістерську роботу

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ В
ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Студента Гасюка В. Р. групи ММОА-22
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Думич Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

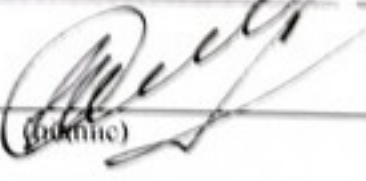
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Тимощенко О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«26» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Ступінь підготовки	магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу
Яків М. Д.
«10» травня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Гасюку Володимиру Руслановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ
УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ
ТОВАРИСТВІ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» В СУЧАСНИХ
УМОВАХ**

Керівник роботи: **Думич Наталія Богданівна, кандидат економ.наук**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від **17 травня 2023 року № 38-2**

2. Строк подання студентом роботи **12 лютого 2024 року**

3. Вихідні дані до роботи **Нормативно-правові акти та закони**

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи**

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.7, табл. 1.1-1.5 – **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ**

Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.8 – **ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНА
ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ**

Рис.3.1-3.13 і табл. 3.1-3.4– **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО
РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ В ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»**

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

п/ п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже - ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент


 (підпис)

Гасюк В. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Думич Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гасюк Володимир Русланович. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 104 сторінки, включаючи 17 таблиць, 22 рисунка.

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи організації управління виробництвом та ефективності управління підприємством, описано зміст і значення ефективності управління підприємством та чинники що на них впливають. Проведено організаційно-економічну оцінку ефективності управління на підприємстві.

На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи удосконалення організації управління виробництвом ефективності управління підприємством.

Ключові слова: організація виробництва, організація управління, ефективність, прибуток, ефективне управління, показники ефективності, чинники впливу, ліквідність, фінансові чинники, фінансові важелі.

ANNOTATION

Volodymyr Hasyuk. WAYS OF INCREASING THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT IN THE PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "MYKOLAIVCEMENT" UNDER MODERN CONDITIONS - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration). Lviv, 2024.

The volume of work is 104 pages, including 17 tables, 22 figures.

The theoretical and methodological foundations of the organization of production management and the efficiency of enterprise management are considered in the paper, the content and importance of the effectiveness of the enterprise management and the factors that influence them are described. An organizational and economic evaluation of the effectiveness of management at the enterprise. On the basis of the conducted researches the ways of improving the organization of production management of the efficiency of enterprise management are substantiated.

Key words: production organization, management organization, efficiency, profit, effective management, efficiency indicators, factors of influence, liquidity, financial factors, financial levers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Зміст та значення ефективності управління на підприємстві як економічної категорії: види та форми її прояву.....	12
1.2 Складові системи ефективного управління підприємством та чинники що на неї впливають.....	21
1.3 Методика наукового дослідження ефективності управління підприємством.....	32
Висновки до I розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	38
2.1 Характеристика виробничої діяльності підприємства.....	38
2.2 Аналіз забезпечення виробничими ресурсами ПрАТ «Миколаївцемент».....	42
2.3 Вплив ефективності управління підприємством на його фінансові результати діяльності.....	47
Висновки до II розділу.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ В ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».....	57
3.1 Фактори впливу щодо підвищення ефективного розвитку управління в ПрАТ «Миколаївцемент».....	57
3.2 Шляхи підвищення ефективності управління в ПрАТ «Миколаївцемент» та показники що її характеризують.....	67
3.3 Рекомендовані стратегії управління механізмом формування ефективності в ПрАТ «Миколаївцемент».....	75
3.4 Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів в ПрАТ «Миколаївцемент».....	87
Висновки до III розділу.....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Забезпечення ефективності управління – одне з основних завдань кожного підприємства. У сучасних виробничих умовах реалізація цього завдання утруднена через вплив безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників, що сприяють збільшенню витрат та зниженню доходів підприємств.

Проблема забезпечення ефективності підприємств у сучасних умовах економічного розвитку стає особливо актуальною, оскільки наслідки неправильно обраних стратегії та тактики управління в умовах жорсткої конкуренції стають критичними та ставлять під загрозу їх існування. Ефективний менеджмент сприяє розвитку довгострокових конкурентних переваг, що визначають стійке становище лідера в умовах жорсткої конкуренції.

Управління підприємством потребує надійних методів та інструментів протидії цим негативним чинникам.

Організацію управління виробництвом та шляхи підвищення його ефективності управління у підприємстві характеризуються системою показників діяльності виробництва по розподілу й переробці ресурсів із метою виробництва продукції. Ефективність роботи можна виміряти через коефіцієнти – відношення результатів до ресурсів чи через обсяги випуску продукції за її номенклатурою.

Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [6]. Управління ефективністю на підприємстві характеризується системою показників виробничої діяльності з розподілу та переробки ресурсів для виробничих цілей. Ефективність праці можна виміряти коефіцієнтами - ставленням результатів до ресурсів чи обсягу продукції відповідно до її номенклатури.

Управління ефективністю - це безперервний, систематичний підхід до підвищення продуктивності за допомогою наукових рішень, безперервного

організаційного навчання та зосередження звітності по результатах діяльності [8].

Управління виробництвом для підприємства – це комплексне уявлення кінцевих результатів використання виробничого устаткування й робочої сили в певний період.

Підвищення ефективності управління виробництвом на підприємстві виявляє характер причинно-наслідкових зв'язків, показує не сам результат, а якою ціною він був досягнутий. Тому підвищення ефективності управління виробництвом найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп ознак – результату та витрат. Сьогодні велике практичне значення мають такі основні напрями: вибір ефективних форм та методів підприємницької діяльності; активізація та підвищення ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності; підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства; стабільність економічної та соціальної політики держави, спрямованої на підтримку підприємництва; позитивна громадська думка про підприємців та підприємництво; пільгова податкова система, що забезпечує ефективні стимули для підприємництва; наявність розвиненої інфраструктури підтримки підприємництва.

Рациональна структура організації ефективної системи управління на підприємстві передбачає комбінацію зазначених ряду чинників, що забезпечують високий рівень ефективності виробництва. Тому в роботі приділяється значна увага принципам і методам формування, вибору типу структури управління, вивчення тенденцій в її побудові і оцінці їх відповідності.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Враховуючи нестабільність сьогоденного ринкового середовища, викликану кризовими явищами ринкової економіки, що в комплексній єдності призводять до появи необхідності на вітчизняних підприємствах проведення практично безперервних організаційних змін, перетворень і вдосконалень відносно їх

діяльності, керівники, у першу чергу, повинні зосередити свою увагу на здійсненні високоефективного менеджменту, який відповідатиме ринковим і галузевим змінам. При цьому, у загальному управлінні, до якого входять у комплексному поєднанні різні його підвиди стратегічний, операційний, мотиваційний, інноваційний, інвестиційний, фінансовий, кадровий, маркетинговий, антикризовий менеджмент тощо.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Підвищення ефективності управління виробництвом можна виміряти за результатами контрольованих об'єктів та процесів. Проблема визначення ефективності управління діяльністю підприємства пов'язані з визначенням відповідного критерію ефективності управління під час створення системи показників. У той самий час визначення загальної ефективності управління підприємством вимагає врахування багатьох чинників, щодо управління виробництвом. Тому комплексне вирішення проблеми пошуку можливих шляхів підвищення ефективності управління роботою підприємства є складним, але водночас надзвичайно актуальним завданням. У сучасній науці даними питаннями займалися такі вчені, як М. Аджавенко, Г. Жулай, Н. Замкова, Т. Косянчук, І. Левчак, О. Лозовський, Р. Майстро, С. Погорєлов, О. Соколов, Ю. Уткіна, О. Шляга і інші.

Питання управління підприємств та його впливу на розвиток як підприємств, так і національної економіки загалом розглядаються у багатьох наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких основними є праці О. Терещенка, О.Тридіда, І. Бланка, А. Копилюка, В. Кивачука, Т. Волчик та ін. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. і інші.

Об'єкт дослідження є економічні процеси щодо організації управління виробництвом та шляхів підвищення його ефективності управління у ПрАТ «Миколаївцемент» в сучасних умовах.

Предмет дослідження є тенденції, закономірності та напрями підвищення організації управління виробництвом та шляхів підвищення ефективності управління у підприємстві, що складаються під впливом

об'єктивних і суб'єктивних чинників, які отримали відображення через систему економічної інформації.

Мета роботи та завдання. Метою дослідження є розрахунок показників системи організації управління виробництвом та шляхів підвищення його ефективності управління у підприємстві з метою подальшого визначення основних шляхів її підвищення в сучасних умовах господарювання а також розроблених рекомендацій.

Для практичного розв'язання завдань ефективного управління підприємства важливого значення набуває класифікація резервів підвищення організації управління виробництвом та детальний аналіз їх значення для підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань: визначення організації управління виробництвом та ефективності управління у підприємстві; опис складових системи ефективного управління підприємством та визначення чинників що на неї впливають; аналіз організації управління виробництвом та управління ефективністю підприємства; визначення впливу ефективності управління підприємством та його фінансові результати діяльності; обґрунтування шляхів підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Новизна дослідження полягає в:

визначені та систематизації чинників, що мають вплив на підвищення ефективності управління в у ПрАТ «Миколаївцемент»; напрямків підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства; систематизації резервів підвищення ефективності діяльності підприємства;

на основі проведеного дослідження запропоновано: заходи, щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства; напрями вдосконалення системи управління витратами; напрями забезпечення оптимальної структури джерел ресурсів у ПрАТ «Миколаївцемент»; напрями зростання рівня ліквідності та платоспроможності.

Виноситься на захист: основні етапи циклу управління ефективністю; графічно зображена система системного підходу до управління прибутком; механізм управління ефективністю роботи в у ПрАТ «Миколаївцемент»; функціонально-організаційна структура базової моделі управління ефективністю роботи підприємства; схема системного підходу до управління прибутком; механізм підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок зовнішніх і внутрішніх факторів.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі.

Методологія організації управління виробництвом та покращення шляхів підвищення його ефективності управління підприємства представляє собою комплексне вивчення впливу чинників на результати діяльності підприємства шляхом обрахунку системи показників статистичної та бухгалтерської звітності з метою виявлення напрямів підвищення ефективності управління роботи підприємства. В цілому, дослідження ґрунтується на методології цільового підходу, в основі якого лежить системний аналіз, що вивчає поведінку даного об'єкта в системі зовнішніх і внутрішніх зв'язків ринкових умов.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст та значення ефективності управління на підприємстві як економічної категорії: види та форми її прояву

При розробці та реалізації виробничої програми, спрямованої на адаптацію підприємства до вимог ринку, керівники та фахівці підприємства повинні враховувати широке коло питань, пов'язаних із сферою виробництва.

У ринкових відносин радикально змінюються погляди на організацію виробництва, що створює умови для найкращого використання засобів виробництва та людей у виробничому процесі, а значить підвищує його ефективність.

Підвищення ефективності управління виробництвом та ефективності управління підприємством має бути спрямоване на: дотримання бухгалтерського обліку та виробничої дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних та позикових коштів, забезпечення систематичного надходження та ефективного використання ресурсів, економічної стабільності для його ефективного функціонування. Це визначає необхідність і практичну значущість систематичної оцінки економічного стану суб'єктів господарювання, що відіграє важливу роль у забезпеченні їх стабільного економічного стану.

Підвищення ефективності управління виробництвом підприємства в управлінській діяльності є об'єктивною потребою, і сучасні умови створюють необхідність її реалізації не лише на емпіричному рівні, як це часто робиться, а й на науковій основі. Для цього необхідна насамперед розробка методики управління ефективністю виробництва, яка повинна ґрунтуватися на її якісному та кількісному визначенні та враховувати найважливіші фактори її розвитку. Більше того, воно має бути застосовним до соціально-економічних систем з різними характеристиками та рівнями ієрархії.

Ефективність управління сьогодні багато в чому залежить від програмного забезпечення, тому воно має бути економічно доцільним та доступним для використання у суб'єкті управління та правильністю проведених розрахунків (див. рис. 1.1).

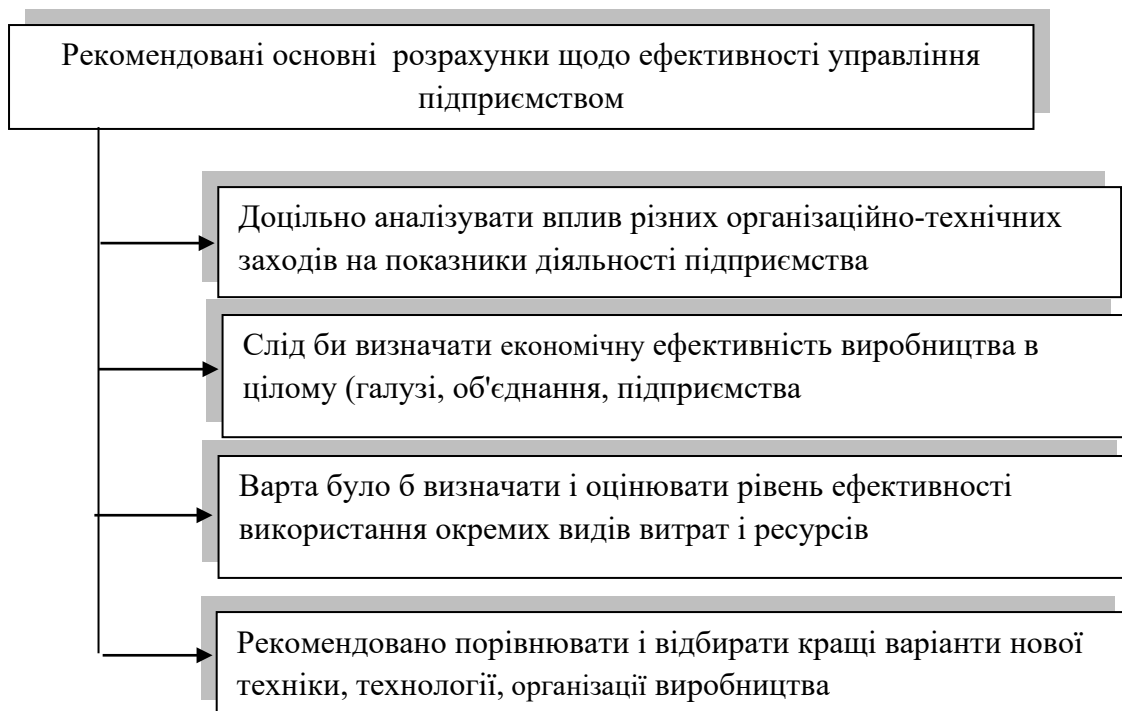


Рис. 1.1. Основні розрахунки щодо ефективності управління підприємством*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Процес управління виробництва є найважливішою стратегією кожного підприємства. Більшість підприємств банкрутують або зазнають збитків тому, що їх виробництво нерентабельне просто тому, що управлінські рішення щодо управління виробництвом неефективні і не орієнтовані на довгостроковий розвиток.

Результати управління ресурсами суб'єктів господарювання цікавлять широке коло суб'єктів виробництва: підприємства, які бажають отримати об'єктивну думку про їх діяльність на основі чого розробити шляхи її вдосконалення; власники підприємства, які вклали кошти у статутний капітал; інвестори, зацікавлені в ефективності та прийнятному ризику інвестування своїх коштів; кредитори та постачальники, які бажають перевірити

платоспроможність підприємства; ділові партнери, які бажають встановити з підприємством стабільні та надійні виробничі відносини.

Виробнича ефективність має цільовий характер і відноситься до галузі оцінки результатів, отриманих у процесі реалізації економічних рішень або функціонування в конкретний період часу. Тому ефективність є відображенням прояву використання потенціалу виробничих ресурсів задля досягнення конкретних цілей. Визначальною ознакою ефективності є досягнення виробничо-господарської мети економічного суб'єкта із мінімально можливими втратами ресурсів.

Ефективність – складна категорія сучасної економічної науки, яка визначається значною кількістю вчених, які проводили дослідження цього поняття. Про те, категорія ефективності удосконалювалася в різні періоди часу й характеризується тривалою і складною історією розвитку. У таблиці 1.1 узагальнено поняття «ефективність управління» різними авторами.

Таблиця 1.1

**Пояснення змісту поняття «ефективність управління підприємством»
різними авторами***

Автор(и), джерело	Визначення
Емерсон [11]	Ефективність управління підприємства – це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами.
Якимчук Т. В [33]	Виконання встановлених планів виробництва та витрат, а також стверджує, що стимулювання розвитку нових виробничих потужностей не враховує це ефективність понесених витрат неможлива.
П. Друкер [10]	Ефективність управління підприємства пропонував оцінювати показниками прибутку і рентабельності.
Е. Долан [9]	Визначає «ефективність управління підприємства» як вибір цілей, на яких фокусується вся енергія підприємства.
В. Паретто [15]	Виконання встановлених планів виробництва та витрат, а також стверджує, що стимулювання розвитку нових виробничих потужностей не враховує це ефективність понесених витрат неможлива.
К. Маркс [22]	Продуктивність враховується з точки зору ефективності використання виробничі ресурси. Він визначив ефективність капіталу як ставлення комерційного прибутку до авансованого капіталу

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [33]

В організації управління виробництвом та ефективності управління підприємства відображується вплив комплексу взаємозв'язаних чинників, які формують її рівень і визначають тенденції розвитку. Для оцінки ефективності

управління підприємства використовують відповідні критерії і систему взаємозв'язаних показників, які характеризують вимоги економічних законів і вплив різних чинників. Залежно від цього використовують різні економічні показники, які повинні бути органічно взаємозв'язані і відповідати критерію ефективності. Вони не можуть бути єдиними для оцінки рівня ефективності окремих його галузей і видів продукції, організаційно-економічних заходів, впровадження науки і передової практики.

Під економічною ефективністю управління підприємства розуміють економію часу або праці при неухильному зростанні кількості виробленої продукції. Вона характеризується відношенням валової продукції до затрат живої і уречевленої праці на її виробництво.

При виробництві продукції використовують широкий спектр показників для оцінки якості: технологічні; естетичні; відповідність стандартам; техніко-експлуатаційні і т.д.

При оцінці економічної ефективності використовують такі способи: порівняння (звітні показники порівнюють з плановими або з даними минулих років); визначення питомої ваги (застосовують при вивченні структури виробництва); коефіцієнти (при аналізі використання засобів виробництва); процентні співвідношення (використовують для розрахунку рентабельності виробництва, товарності тощо); ланцюгові підстановки тощо «див. рис 1.2».

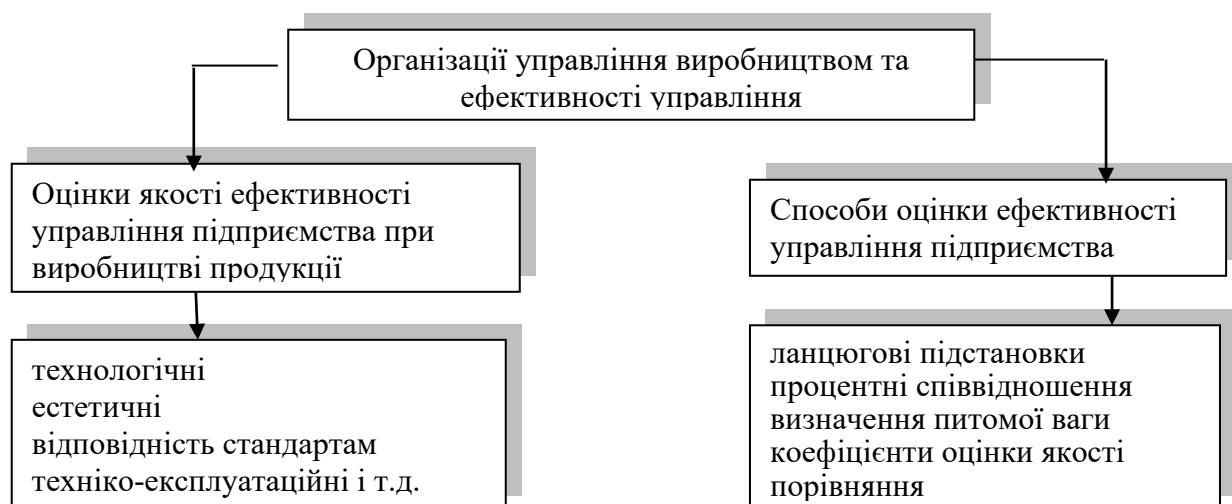


Рис. 1.2. Показники та способи оцінки організації управління виробництвом та ефективності управління підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених економістів [11]

В процесі виробництва динамічні процеси розвитку підприємства, спрямовані на підвищення виробничої ефективності, і можуть супроводжуватись додатковими організаційними чи економічними перешкодами, які можна виділити:

- відсутність ефективної системи стратегічного планування та аналітики на підприємстві у попередні періоди його роботи;
- відсутність відповідного рівня компетентності персоналу підприємства, що уповільнює процес досягнення поставленої мети;
- відсутність фінансової підтримки і так далі.

Показники організації управління виробництвом та ефективності управління підприємством є індикаторами, з допомогою яких можна вивчати стан і динаміку економічних процесів. Вони повинні достатньо достовірно відображати реальні процеси і бути відповідним знаряддям для прийняття управлінських рішень. З їх допомогою стає можливим виявлення резервів збільшення економічного ефекту при мінімальному залученні додаткових ресурсів.

Комплексні показники для дослідження ефективності роботи підприємства зображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Комплекс показників для дослідження ефективності роботи підприємства*

Показники	Зміст
Дослідження стану майна	Визначають успішність застосування майнового комплексу підприємства. До даних показників належить: -розмір господарських ресурсів, що застосовуються господарюючим суб'єктом; -коефіцієнт зношення основних фондів; -коефіцієнт відновлення; -показник вибуття та ін.
Дослідження оборотності	Відображають рівень змоги підприємства раціонально застосовувати наявні ресурси. До даних показників включають: - розмір реалізації готової продукції, робіт, послуг; - розмір вкладеного капіталу
Дослідження ліквідності	Відображають змогу позичальника своєчасно виконати власні зобов'язання, уможливають прогнозування ймовірності повернення ним позикового капіталу відповідно до умов договору.

	До даних коефіцієнтів належать: -коефіцієнт абсолютної ліквідності; -коефіцієнт критичної ліквідності; -коефіцієнт загальної ліквідності.
Дослідження платоспроможності	Відображають змogu підприємства реалізувати своєчасно власні короткотермінові та довготермінові зобов'язання виходячи із розміру власних ресурсів. До даних показників належать: -коефіцієнт абсолютної платоспроможності; -коефіцієнт миттєвої платоспроможності; -коефіцієнт проміжної платоспроможності; -коефіцієнт поточної платоспроможності.
Дослідження фінансової стійкості	Відображають успішність мобілізації та застосування фінансових ресурсів, потрібних для оптимального функціонування. До даних показників належать: -коефіцієнт фінансової стійкості; -коефіцієнт фінансової залежності; -коефіцієнт фінансування; -коефіцієнт маневреності власного капіталу.
Дослідження рентабельності	Відображають результативність функціонування суб'єкта господарювання. До даних показників належать: -коефіцієнти рентабельності майна; -коефіцієнти рентабельності власного капіталу; -коефіцієнти рентабельності функціонування; -коефіцієнти рентабельності продаж

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених економістів [21]

В управлінні діяльністю підприємства, окрім економічних, важливу роль відіграють методи організаційно-розпорядчого впливу та методи соціальної профілактики включають різні форми попередження:

- дисциплінарної допомоги;
- організація конфліктних комісій;
- перенесення інтересів у сферу загально корисної діяльності, захист соціальних інтересів колективу (виступи на зборах і прийняття відповідних рішень).

Виділяються методи організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління; практика показує, кожен рівень системи

управління має свої особливості організаційного впливу і виявляються найефективніші цього рівня що діють під різними чинниками впливу (див. табл. 1.3).

До методів управління окремими явищами та груповими процесами належать:

- підвищення соціальні норми;
- соціальної активності;
- управління регуляторною поведінкою [16].

Таблиця 1.3

Основні чинники системи ефективного управління підприємством*

Чинник впливу	Значення чинника впливу
Розумові та фізичні можливості людини	Спроможність здійснювати управлінську діяльність
Засоби виробництва	За допомогою яких людина, суспільство, колектив виробляє все необхідне для життя людини
Соціальні умови	Сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому
Людські навик та інтелект	Інформаційне забезпечення праці керівників та спеціалістів, використання обчислювальних систем.

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [63]

Показники ефективного управління є основними ознаками середовища доходу підприємства. Тому вони є ключовими обов'язковими елементами порівняльного вивчення та аналізу фінансового стану підприємства.

Економічна ефективність управління є ключовим інструментом реалізації комплексу важливих функцій, формування комплексу економічних зв'язків, основними з яких є [3]:

- припинення відносин між виробником та споживачем (основа формування споживчої цінності);
- моніторинг внутрішньогосподарської роботи підприємств (основний інструмент прийняття рішень щодо використання ресурсів);
- трансформація загальних економічних (соціальних) благ у внутрішні інтереси відповідних суб'єктів господарювання (підприємств та окремих громадян) (див. рис. 1.4).

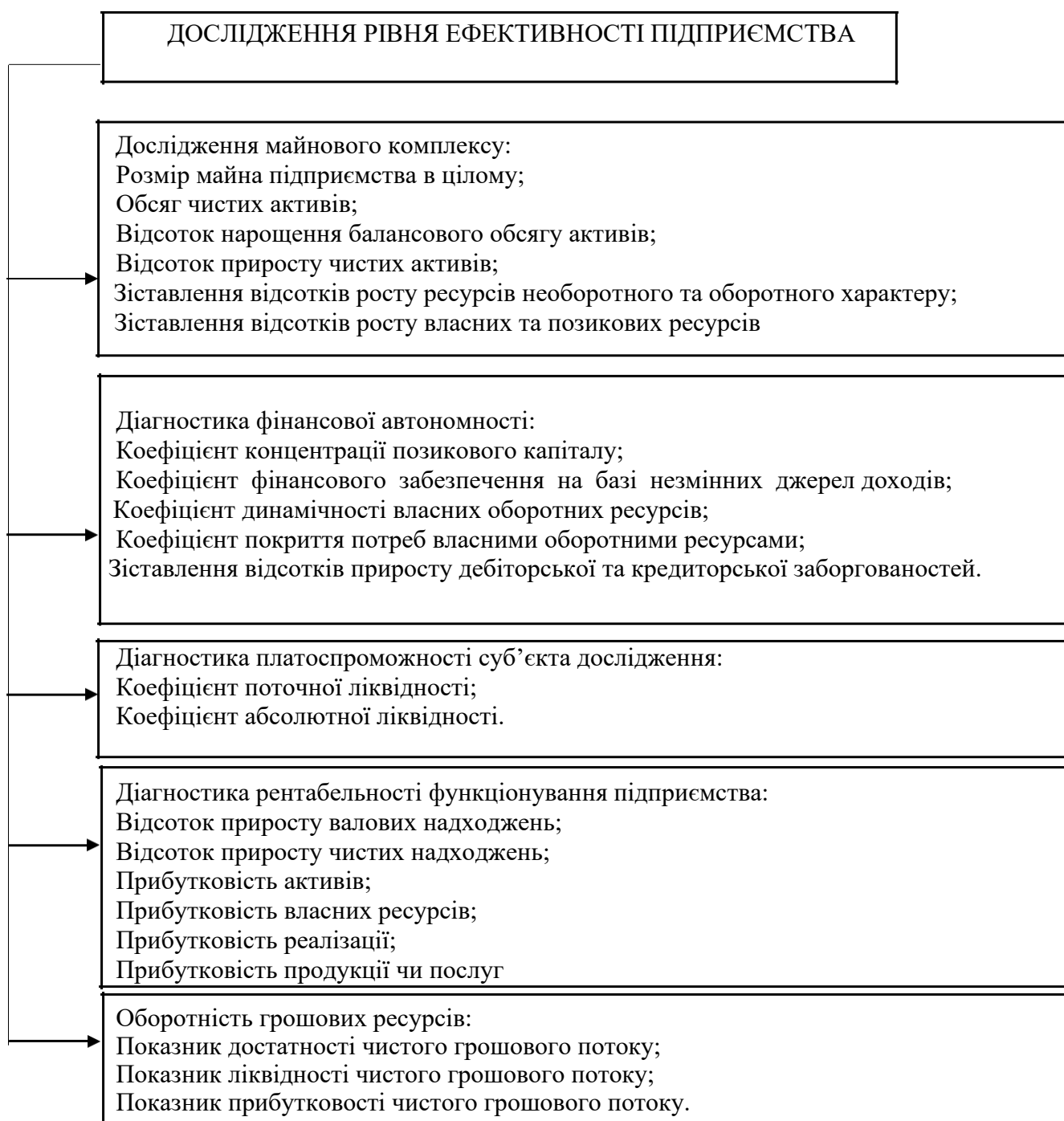


Рис. 1.4. Напрями діагностики та система локальних показників для оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [13]

Класифікація та методика розрахунку основних показників, що діагностують рівень ефективності діяльності підприємства, будуть відображені у таблиці 1.4.

Класифікація і методика обчислення ключових показників оцінки ефективності діяльності підприємства*

Показник	Формула розрахунку	Норматив
1	2	3
ОЦІНКА МАЙНОВОГО СТАНУ		
Майно підприємства	Валюта балансу	
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос/Первісна вартість ОЗ	$\leq 0,5$
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Введені в експлуатацію ОЗ/Первісна вартість ОЗ	↑
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Виведені з експлуатації ОЗ/Первісна вартість ОЗ	Менший ніж коефіцієнт оновлення,
Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість ОЗ/Первісна вартість ОЗ	$\geq 0,5$
ОЦІНКА ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ		
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	(ВК – Необоротні активи) / Оборотні кошти	$> 0,1$
Коефіцієнт покриття	Оборотні кошти / Поточні зобов'язання	> 1 (2 -2,5)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Середньо- та високоліквідні оборотні кошти / Поточні зобов'язання	0,5 – 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	(0,25 – 0,35)
Чистий оборотний капітал, тис.грн	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання	> 0 ,
Частка оборотних коштів у активах	Оборотні кошти/Валюта балансу	↑
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ		
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/Валюта балансу	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансування	Позиковий капітал/власний капітал	≥ 1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання/Оборотні кошти	$> 0,1$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання/Власний капітал	> 0 ,
ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ		
Рентабельність активів	Чистий прибуток/Середньорічна вартість активів	↑
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середньорічна вартість власного капіталу	↑
Рентабельність діяльності	Чистий прибуток/Чистий дохід від реалізації продукції	↑
Рентабельність продукції	Фінансовий результат від операційної діяльності / Собівартість продукції	↑
ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ		
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість активів	↑

1	2	3
ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ		
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість активів	↑
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна кредиторська заборгованість	↑
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна дебіторська заборгованість	↑
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість матеріальних запасів	↑
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість основних засобів	↑
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість власного капіталу	↑

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [32]

Також динамічні процеси розвитку підприємств, спрямовані на підвищення ефективності, можуть супроводжуватись додатковими перешкодами, які можуть бути спричинені відсутністю фінансової підтримки або відсутністю доступу до джерел інвестицій; відсутність відповідного рівня компетентного персоналу підприємства, що уповільнює процес досягнення поставленої мети; відсутність ефективної системи стратегічного планування та аналітики на підприємстві у попередні періоди його роботи.

1.2 Складові системи ефективного управління підприємством та чинники що на неї впливають

Системи ефективного управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання.

Стандартна система управління включає: опис діяльності, що необхідна для реалізації політики підприємства, у вигляді процесів; опис послідовності та взаємодії цих процесів; організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі; методики та методи здійснення процесів; опис

ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів; встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів.

Певний набір цих процесів складає основу стандартної системи управління. Кожна з стандартних систем управління направлена на реалізацію політики, що сформульована керівництвом підприємства у даній сфері діяльності.

Ефективність системи управління підприємством є мірою отриманих підприємством кінцевих результатів, які співвідносяться до затрачених ресурсів та застосовуються для різних аналітичних оцінок і обґрунтування певних рішень.

Економічна ефективність системи управління підприємством відображається вартісними показниками, які можуть характеризувати як проміжні так і кінцеві результати діяльності підприємства.

Конкретнішими показниками економічної ефективності є: продуктивність і фондомісткість праці, фондовіддача і фондомісткість продукції, матеріаловіддача і матеріаломісткість продукції, економічна ефективність капітальних вкладень, нової техніки, енергомісткість продукції та ін.

Аналіз та оцінка існуючих системи ефективного управління підприємством повинна відбуватися систематично. Виявленні проблеми та недоліки повинні вдосконалюватися і покращуватись.

Системи ефективного управління підприємством в практичній управлінській діяльності виступає об'єктивною вимогою, а сучасні умови формують потребу у її здійсненні не тільки на емпіричному рівні, як це часто робиться, а й на науковому підґрунті. Це вимагає, в першу чергу, розробки методології системи ефективного управління підприємством, яка повинна ґрунтуватись на її якісно-кількісній визначеності та враховувати найбільш важливі чинники формування.

Цей аспект був предметом дослідження багатьох вчених і не існує узагальненої класифікації, яка систематизувала б всі аспекти ефективності

роботи підприємства в поточний період. Тому з урахуванням проаналізованих джерел розглянемо наступну класифікацію, представлену на рисунку 1.4 зробити її максимально оптимальною.

Формують потребу у її здійсненні не тільки на емпіричному рівні, як це часто робиться, а й на науковому підґрунті. Це вимагає, в першу чергу, розробки методології системи ефективного управління підприємством, яка повинна ґрунтуватись на її якісно-кількісній визначеності та враховувати найбільш важливі чинники формування.

Цей аспект був предметом дослідження багатьох вчених і не існує узагальненої класифікації, яка систематизувала б всі аспекти ефективності роботи підприємства в поточний період. Тому з урахуванням проаналізованих джерел розглянемо наступну класифікацію, представлену на рисунку 1.4 зробити її максимально оптимальною.

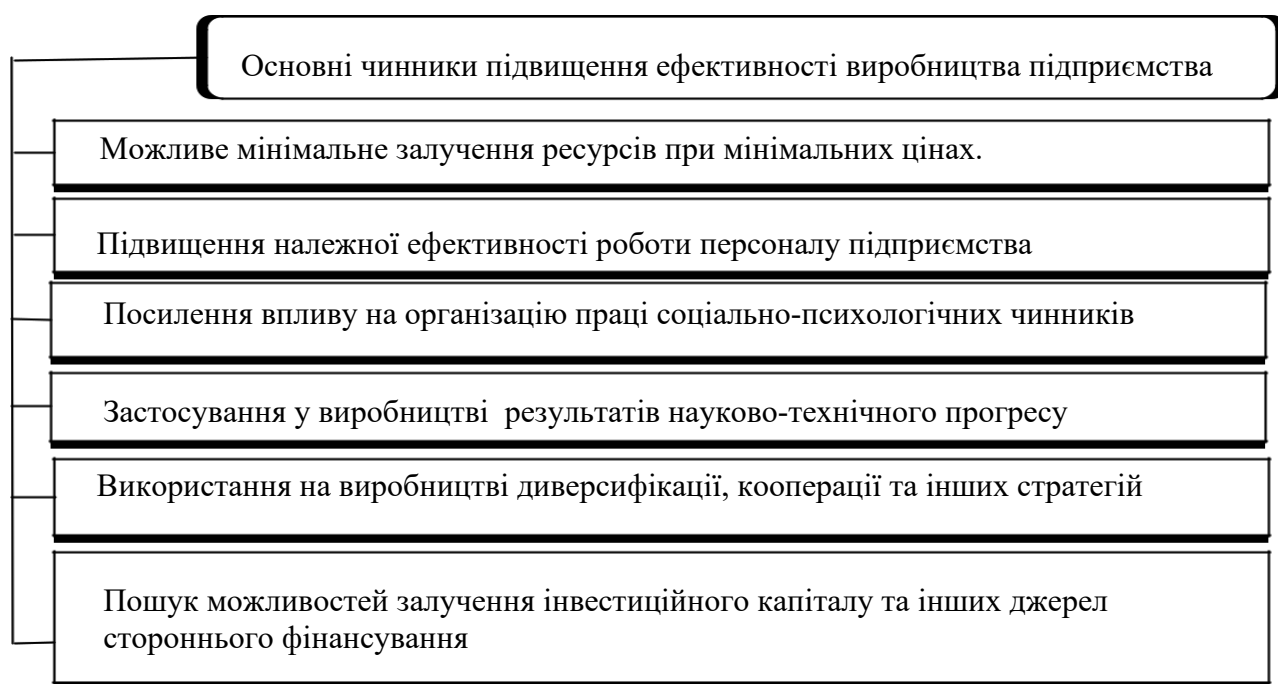


Рис. 1.4. Основні чинники впливу щодо підвищення ефективності роботи підприємства*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [40]

Також системи ефективного управління підприємством у значній мірі сьогодні залежить від програмного забезпечення, а тому має бути економічно доцільною та доступною у користуванні для суб'єкта управління. А тому,

найважливішою якісною характеристикою підприємництва на всіх рівнях є – ефективність управління підприємства.

Системи ефективного управління підприємством – це обґрунтована стратегія і тактика підприємства. Більшість підприємств збанкрутували чи отримують збитки, або їх виробництво не рентабельне лише тому, що управлінські рішення стосовно управління виробництвом є не ефективними і не направлені на перспективний розвиток.

Під ефективністю управління підприємства розуміється ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється співвідношенням результатів і витрат суспільного виробництва. Чим вище результат при тих же витратах, тим швидше він зростає в розрахунку на одиницю витрат суспільно необхідної праці, або чим менше витрат на одиницю корисного ефекту, тим вище ефективність виробництва.

Узагальнюючим критерієм системи ефективного управління підприємством служить рівень продуктивності суспільної праці. З метою деталізованого комплексного підходу стосовно дослідження питання управління ефективністю підприємства та продукції його виробництва покажемо схему взаємозалежності, взаємовпливу та зв'язку між її рівнем, рівнем потенціалу і механізмом між товаровиробниками «див. рис.1.5».



Рис. 1.5 Залежність рівня ефективності управління від виробничого потенціалу підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [14]

Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал виробляє суспільно корисну продукцію чи виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої й упередженої праці, а з іншого – результати виробництва.

Суть питання підвищення системи ефективного управління підприємством полягає в тому, щоб на кожну одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів домагатися істотного збільшення обсягу виробництва продукції. Це, у кінцевому рахунку, означає підвищення продуктивності суспільної праці, що і є критерієм підвищення ефективності виробництва.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління на підприємствах: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління, та принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління, які нами згруповано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Принципи побудови систем управління підприємствами*

Назва принципу	Зміст принципу
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством	
Обумовленості функцій управління	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Первинності функцій управління	Склад підсистем системи управління, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення функцій управління.
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах, підвищення ефективності виробництва.
Прогресивності	Відповідність системи управління передовим закордонним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі чинники, які впливають на систему управління
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та удосконалення системи управління, які попереджують або оперативно усувають відхилення

Оптимальності	Багатоваріантна розробка пропозицій по формуванню системи управління та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов
Простоти	Чим простіша система управління, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління на шкоду виробництву
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління повинна базуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	В будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Погодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між окремими автономними ланками системи управління по горизонталі повинні бути в цілому погоджені із основними цілями підприємства.
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватись по різним каналам: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.ін.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних для різних за економічним змістом процесів управління
Комфортності	Система управління повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень людиною
Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників).
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються.
Наступності	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т.ін.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт за рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління
Прямоточності	Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню певного рішення.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених економістів [20]

Необхідність і можливість підвищення ефективності управління підприємства обумовлюється як сукупністю постійно діючих чинників, так і кількістю особливостей сучасного етапу економічного розвитку підприємства.

Важливе значення в системі ефективності управління підприємства займає вміння найбільш об'єктивно визначати ефективність підприємства. Сукупність спеціалізованих систем управління та єдиної інформаційної системи управління складає загальну систему управління підприємством, яка направлена на реалізацію загальної політики підприємства та знаходиться у процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення.

Проблема системи ефективного управління підприємством не нова, вона існує в тій чи іншій інтерпретації з періоду виникнення матеріального виробництва і відбиває взаємозв'язок виробничих відносин певного способу виробництва.

В умовах формування ринкових відносин, коли результати роботи одних суб'єктів ринку залежать від чіткості й злагодженості роботи інших суб'єктів, проблема ефективності стає визначальною.

Система показників ефективності управління підприємства повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства і містити всі загально - економічні показники.

Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності управління підприємства велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, по мірі його виконання і т.д. [17].

Всі принципи побудови системи управління реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Діюча, мобілізуюча роль показників ефективності управління підприємства багато в чому визначається методологією їх розрахунку. Варто помітити, що, орієнтуючись лише на темпи росту як на показник, що характеризує ефективність управління підприємства, можна упустити головний чинник ефективності – інтенсифікацію виробництва, тому що високі темпи

росту можуть бути досягнуті і за рахунок екстенсивних чинників, тобто в результаті додаткових капітальних вкладень на розширення виробництва (нове будівництво, відновлення устаткування, реконструкція підприємств), хоча використання засобів і внутрішніх резервів виробництва при цьому може залишатися на низькому рівні.

Рівень економічної ефективності управління підприємства залежить від численних чинників, що її визначають. У зв'язку з цим для практичного розв'язання завдань важливого значення набуває класифікація чинників її зростання.

Усі чинники доцільно класифікувати за обмеженою кількістю групувальних ознак, що сприяє визначенню головних напрямків і шляхів росту ефективності управління підприємства «див. рис. 1.6».

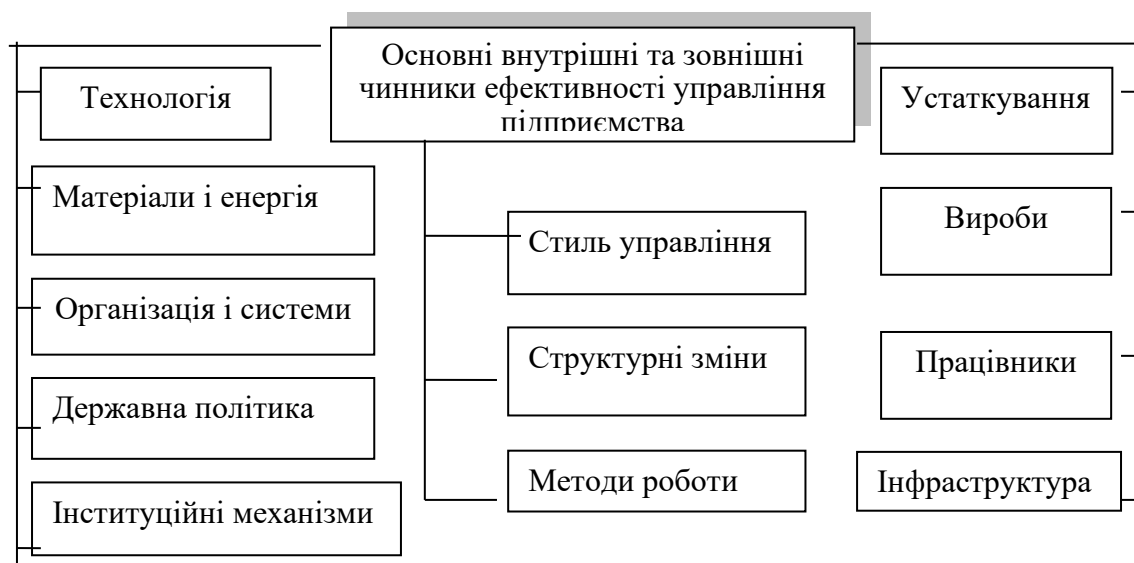


Рис. 1.6. Класифікація внутрішніх та зовнішніх чинників системи ефективності управління підприємства*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Основним напрямком наукового управління системи ефективного управління підприємством є:

- комплексна механізація і автоматизація виробництва, розведення і впровадження у виробництво нових технологій;
- підвищення рівня спеціалізації і інтенсифікації виробництва;

– впровадження комплексу організаційно - економічних та інших заходів спрямованих на підвищення виробництва і спеціалізації.

Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності управління підприємства є працівники – керівники, підприємці, спеціалісти, робітники. Продуктивність їх праці багато де в чому визначається методами, технікою, особистим умінням, знаннями, відношенням до праці та здібністю виконувати ту або іншу роботу та керівництвом ними.

Єдність трудового колективу, раціональність у делегуванні відповідальності і нормах керованості відносяться до принципів доброї організації справ на підприємстві, що забезпечують необхідну спеціалізацію і координацію виробничих і управлінських процесів і, отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) діяльності.

Наукова організація роботи у всіх підрозділах підприємства мусить зробити ручну працю більш продуктивною за рахунок удосконалення способів виконання трудових операцій, застосовуваних механізмів та інструментів, організації робочих місць.

Значний внесок у зростання ефективності (продуктивності) виробництва може забезпечувати сучасна добре організована система управління, під контролем якої знаходяться ресурси і результати діяльності підприємства.

Складовою частиною такої системи є стиль управління – чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен керівник, підприємець чи менеджер підприємства мусить знати, що абсолютно досконалого стилю управління для усіх випадків не існує.

Загальна ефективність діяльності підприємства залежить від того, коли, де, як і по відношенню до кого застосовується відповідний стиль управління. Відомо, що стиль управління, в якому поєднані професійна компетентність, діловитість і висока етика взаємовідносин між людьми, впливає практично на усі види і напрямки діяльності підприємства. Від нього залежить, в якій мірі враховуються зовнішні чинники зростання ефективності виробництва на тому чи іншому підприємстві.

Важливою передумовою зростання ефективності виробництва на підприємствах є достатній рівень розвитку і активна діяльність різноманітних інституцій ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури. Вирішальне значення для забезпечення динамічного і ефективного розвитку як суспільного виробництва в цілому, так і різноманітних його ланок, включаючи головну з них – підприємства, мають потужна і розгалужена мережа організаційних структур і система постійно здійснюваних ними заходів, що у своїй сукупності складають соціальну інфраструктуру.

Суть економічних методів ефективності управління підприємства полягає у здійсненні непрямого впливу на виконавців і створенні таких економічних передумов, за яких вибір напрямку своєї діяльності здійснює саме підприємство, його господарські підрозділи і окремі виконавці під впливом економічних стимулів, що діють як перспективи матеріальної вигоди або втрати.

Слід відмітити, що управління підприємства не може замінити складного комплексу методів управління і зокрема адміністративного (організаційно розпорядчого) управління і соціально-психологічних методів [21].

В управлінні діяльністю підприємств, поряд з економічними, важлива роль належить методам організаційно - розпорядчого впливу. Вони забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу та дисциплінарної відповідальності.

Організаційно - розпорядчі методи управління можна класифікувати також за джерелами впливу.

Тоді виділяють способи організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління, практика свідчить, що кожний рівень системи управління має свої особливості організаційного впливу і виділяє ті з них, які найбільш ефективні для цього рівня.

Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства зображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [31]

В підсумку конкуренція служить механізмом стимулювання зростання та поліпшення підприємницької діяльності, та з іншого боку - якісного задоволення запитів споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом об'єднаного впливу різноманітних виробничо-фінансових, ринкових та споживчих факторів.

Щодо структуризації чинників макросередовища, що мають вплив на формування конкурентоспроможності продукції то ми можемо ствержувати що зображають вплив на конкурентоспроможність підприємства на загальних умовах функціонування національної й міжнародної економіки та розрізняє між ними соціальні, технологічні, економічні, політичні й культурні [59].

Ефективність управління враховує властивість збільшує або зменшує управлінську дію на об'єкт. Управлінські рішення і документи, переміщуючись з одного рівня на інший, конкретизуються і змінюються до того моменту, коли вони доходять до безпосередніх виконавців. Існують чинники, які безпосередньо не залежать від діяльності органів господарського управління

різного рівня, але здійснюють суттєвий вплив на кінцеві результати виробництва. До них відносяться ґрунтово-кліматичні умови, співвідношення цін на ринку, механізм оподаткування, мотивація праці працюючих, а також діюча система управління економікою країни та ін.

1.3 Методика наукового дослідження ефективності управління підприємством

Наукове дослідження щодо опрацювання теоретичних і прикладних підходів до вивчення аспектів складових системи ефективного управління підприємством передбачає формування його адекватної комплексної методики.

Існує велика кількість обґрунтованих наукою і апробованих на практиці прийомів і методів дослідження системи ефективного управління підприємством: вартісної оцінки його складових, нормативний (індикативний), індексний, ресурсно-регресійний, пріоритетного аналізу ресурсів та ін. Для окремого методу притаманні як позитивні, так і негативні сторони. Суттєво вирізняється також частота використання деяких методів.

При розгляді методики розрахунку та аналізу управління ефективністю підприємства слід враховувати різні моделі інтерпретації цієї категорії. Визначення загальної ефективності підприємства потребує врахування різних чинників.

Витрати, з якими порівнюватиметься кінцевий результат ефективного виробничого процесу, мають бути чітко визначені. Враховуючи той факт, що однаковий результат можна отримати різними методами і за різного рівня витрат, і навпаки, співвідношення ефекту до витрат на його отримання дорівнює основі економічної ефективності, однакові витрати можуть призвести до отримання різних видів результатів. Про ефективність роботи підприємства свідчать: рівень оптимального використання сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів; ступінь технологічної оснащеності; рівень управління, виробнича ефективність тощо.

Процес розрахунку та діагностики прогнозованого чи досягнутого рівня ефективності роботи підприємства методологічно передбачає насамперед дослідження відповідного параметра та створення відповідного набору показників [34].

Завдання розрахунку економічної ефективності підприємства виникає в наслідок встановлення відповідного нормативу ефективності та формування системи показників. Діагностика ефективності проводиться з відповідною метою для чітко визначених одержувачів цієї інформації, на відповідному рівні підприємства (може бути досліджено ефективність роботи підприємства в цілому, а можливо - ефективність використання окремих видів його діяльності), на підприємствах різного масштабу та організаційно-правової форми.

Методика визначення показників діяльності підприємства передбачає розрахунок окремих груп коефіцієнтів, насамперед: темпи обороту; коефіцієнти ліквідності та платоспроможності; показників аналізу наявного стану нерухомості; показники фінансової стійкості.

Необхідність групування фінансових показників зумовлена тим, що єдиний фінансовий показник не має повного інформаційного забезпечення, необхідного для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Незважаючи на особливість класифікації, розроблено групи коефіцієнтів, що враховують цілі оцінки ефективності підприємства. Передбачається, що коефіцієнти: оборотності та фінансової стійкості; ліквідності, рентабельності стали вирішальними порівняно з коефіцієнтами ринкової активності, стану активів та обігу грошових ресурсів [8].

Зокрема, слід зазначити, що економісти пропонують широкий набір показників, які можна використати для аналізу ефективності суб'єкта господарювання. Вони пропонують включити: аналіз фінансової незалежності; оцінка платоспроможності та ліквідності; оцінку активів суб'єкта господарювання; вивчення швидкості оборотності коштів; діагностика підприємницької діяльності; дослідження рентабельності праці; оцінка ефективності використання наданих ресурсів; аналіз ринкової активності [18].

Відповідно до класифікації методи і прийоми фінансово-економічного аналізу поділяються на кілька рівнів. Перший рівень класифікації характеризує неформалізовані та формалізовані методи аналізу. Перші ґрунтуються на побудові аналітичних процедур у розрізі логічного рівня. До цих методів належать метод експертних оцінок, сценаріїв, соціально-психологічні, морфологічні, наукового порівняння та ін. Застосування цих методів відзначається певним суб'єктивізмом, адже велике значення має досвід, знання та інтуїція. Загалом, елемент суб'єктивізму характерний для деяких методів фінансового аналізу, у тому числі й математичних, де він виражений у процесі визначення основних параметрів методу, конкретного відбору показників тощо. Власне мова йде не про цілковиту відсутність суб'єктивізму, а про те, що для окремої групи методів цей підхід є більш обґрунтованим. До другого рівня розробленої класифікації належать методи, які базуються на достатньо чітких формалізованих аналітичних взаємозв'язках.

Комплексне дослідження результатів складових системи ефективного управління підприємством базуються на вивченні загальних показників, поетапно їх деталізуючи. Принцип системності створює умови, за яких неможливим є отримання висновків щодо аналізу тільки окремо взятих фактів без урахування відповідних залежностей.

Наукове пізнання у сучасних умовах є основною формою пізнання реальної дійсності чи навколишнього середовища. Воно відбувається не хаотично, а цілеспрямовано і є науковим дослідженням, що має чітку природу, структуру і особливості.

Наукове пізнання спрямоване на отримання об'єктивного і істинного знання щодо досліджуваного об'єкту, явище чи процес і не допускає упередженого та тенденційного ставлення стосовно них. Ключове завдання наукового пізнання полягає в виявленні об'єктивних законів зовнішнього середовища (природних, соціальних, економічних) і законів пізнання та мислення.

Водночас, ключовою функцією наукового пізнання чи дослідження є обслуговування вимог практики.

Аксіоматичний метод (від грец. *axioma* – прийняте положення) – метод формування наукової теорії, що передбачає, що в її основу закладено деякі вихідні положення аксіоми або постулати, які приймаються без доведень, а всі інші умовиводи виводяться із них логічним шляхом, на основі доказів.

Методи гіпотези і припущення, формується у створенні системи дедуктивно-пов'язаних гіпотез, є формою опрацювання фактичного матеріалу, переходу від фактів до законів; це гіпотеза щодо існування конкретних явищ та процесів, істинність яких невизначена, проблема й неоднорідна. Вона має теоретичний характер, в її формуванні беруть участь інтуїція, уява, індуктивне узагальнення, кваліфікація науковця. На цьому базисі відбувається систематизація деяких накопичених знань та здійснюється пошук інноваційних наукових результатів.

Із логічної точки зору дедуктивний метод є ієрархічною системою гіпотез, ступінь абстрактності котрого збільшується із нарощенням емпіричного базису. На найвищому рівні ієрархії є гіпотези, які мають найзагальніший характер й тому володіють найбільшою логічною силою.

Логічний метод є абстракцією відтворення історичного розвитку об'єкта як результату конкретного процесу, у процесі якого сформувалися деякі умови його подальшого функціонування та розвитку як стійкого системного формування. Тобто, це метод теоретичного відтворення об'єкта у розрізі його структурних властивостей, закономірних зв'язках та відношеннях. Таким чином, абстрагуються від випадкових подій, окремих фактів та ін., ідентифікують найголовніше, визначальне.

Таким чином, формування цілісної сукупності методів наукового пізнання забезпечило можливість проведення комплексного дослідження, що характеризується системністю, логічною послідовністю та отриманням об'єктивних результатів у сфері системи ефективного управління підприємством.

Висновки до I розділу

Системи ефективного управління підприємством не визначається лише чинниками зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу залежить від дій персоналу в процесі діяльності підприємства, в процесі реалізації розроблених планів і програм його розвитку, в процесі досягнення певних цілей. Тобто, ефективність управління залежить від якості ціленаправленості, адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

В умовах ринкової економіки забезпечення складових системи ефективного управління підприємством є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної виробничої ланки.

Існує багато підходів до визначення поняття системи ефективності управління підприємства. Зовнішня система ефективності управління підприємством характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів його діяльності.

Ефективність управління – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керуючої і керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства; яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження.

Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління підприємством.

Науково-технічний ефект управління характеризується: збільшенням частки нових інформаційних технологій, збільшенням частки прогресивних технологічних процесів, підвищенням коефіцієнту автоматизації робіт на

підприємстві, підвищенням організаційного рівня торгівлі і праці на підприємстві, підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

2.1 Характеристика виробничої діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Миколаївцемент» (PrJSC "MYKOLAIVCEMENT") – цементний завод розташований у місті Миколаїв Львівської області. Основний вид діяльності виробництво цементу. Статутний капітал становить - 39 156 391 гривень.

На сьогодні ПрАТ «Миколаївцемент» є лідером на регіональному ринку. Сировинною базою для виробництва є поклади вапняку та глини у кар'єрах, які розташовані на відстані 8-12 км від підприємства.

Підприємство виробляє три типи цементу для різних потреб. Цього року клієнтам було поставлено понад 700 000 тонн цементу. Природним ринком збуту є західний регіон України.

Будівництво підприємства розпочалося в 1940, а в 1950 була введена в дію перша технологічна лінія потужністю 150 тис. тонн цементу на рік у південно- західній частині міста, поряд із залізничною магістраллю Львів – Чоп, працює з 1950 року.

Друга піч з комплексним обладнанням введена в експлуатацію у 1951 році, після чого річна потужність склала 450 тис. тонн. Після пуску в 1957 третьої і четвертої технологічних ліній, а у 1959 п'ятої та шостої, у 1961 потужність заводу становила 1,65 млн тонн цементу на рік. На початку 1964 року завод перейменовано на цементно-гірничий комбінат (ЦГК). У 1974 було розроблено технічний проект з будівництва сьомої та восьмої технологічних ліній, які було запущено в дію в 1983-1985. У цей період комбінат досягнув найбільшої виробничої потужності у своїй історії – понад 3,1 млн тонн цементу за рік.

Розташування ПрАТ «Миколаївцемент» у Львівській області зображено на рисунку 2.1.

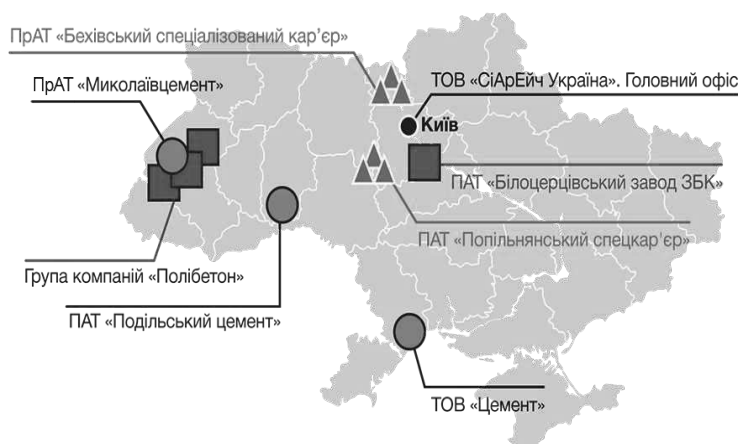


Рис. 2.1. Розташування ПрАТ «Миколаївцемент» у Львівській області*

*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [31]

У 1995 році розпочався процес приватизації заводу, яким до того часу розпоряджалася держава в особі Фонду державного майна. В результаті конкурсу на акціонування заводу 30 % акцій придбала фірма «Хорда» і 11 % «Градобанк». Однак вказані фірми практично жодних інвестицій в завод не вклали. Натомість, французька компанія «Лафарж», яка теж брала участь у конкурсі в 1995 році, але не виграла його, продовжила реалізацію своїх планів щодо заводу. Спочатку придбала 28% акцій у держави, потім 14% на вторинному ринку цінних паперів, потім ще.

Таким чином, «Лафарж» (з 2020 року «ЛафаржХолсім») стала основним власником акцій тодішнього ВАТ «Миколаївцемент», придбавши 99,26% акцій у 1999 році.

Найбільш значущими інвестиційними проектами, впровадженими на підприємстві впродовж 1999-2013 років, були:

- організація структури управління заводом за європейським зразком;
- комп'ютеризація підприємства;
- підвищення кваліфікації (навчання) працівників, у тому числі й курси з вивчення англійської мови;
- впровадження системи управління охороною праці;

– вдосконалення технології виробництва цементу, модернізація обладнання, зокрема: будівництво двох терміналів відвантаження навалного цементу, модернізація сировинного відділення зі встановленням закритого циклу помелу, будівництво цементного млина №9 закритого циклу помелу, модернізація обертової печі №4 (в тому числі будівництво нового електрофільтра), перевід обертових печей випалу клінкеру з природного газу на вугілля та альтернативне паливо (зношені автомобільні шини), технічне переоснащення електрофільтрів обертових печей, збільшення потужностей пакування цементу, встановлення обладнання для палетизування пакованого цементу.

Покращення умов праці та побутових умов працівників, та реалізація програм зі сфери соціальної відповідальності й спонсорська допомога для міста і району.

Із вересня 2013 ПрАТ «Миколаївцемент» став частиною групи CRH (Cement Roadstone Holding) – світового лідера у галузі будівельних матеріалів.

Тоді ж було прийнято рішення про зупинку тут застарілої енергоємної мокрої технології виробництва цементу і перехід на клінкер (напівфабрикат для виготовлення цементу), вироблений найбільшим підприємством CRH в Україні. В 2011 році була введена в експлуатацію найбільша в Європі нова сучасна лінія виробництва клінкеру сухим способом, вартістю понад 300 млн євро.

Підприємство займає провідне місце серед постачальників цементу як закордон так і у межах України.

Компанія «Cement Roadstone Holdings» в Україні (CRH) має намір інвестувати 2,5 млн євро у розвиток ПрАТ «Миколаївцемент» на Львівщині, яке з вересня 2013 року є частиною групи CRH. За словами Баррі Леонардо, ця інвестиція передбачить модернізацію підприємства, що забезпечить збільшення обсягів випуску та покращить якість продукції.

Зазначимо, що ПрАТ «Миколаївцемент» виробляє три види цементу і є лідером на регіональному ринку.

Група CRH є світовим лідером у галузі виробництва різноманітних

будівельних матеріалів та одна із двох найбільших виробників будматеріалів у світі. Динаміку фінансових результатів діяльності показано у таблиці 2.1.

Українські виробники цементу, як втім, і багато інших підприємств України, переживають не кращі часи. Як правило, всі їх зусилля направлені на подолання проблем, пов'язаних з підвищенням Російською Федерацією ціни на природний газ.

Листування підприємств з керівництвом регіонів складає вельми значний документообіг, але обіцяної підтримки національний виробник так і не отримав.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів діяльності
ПрАТ «Миколаївцемент»***

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Усього активів, тис.грн	1349336	1026584	1062529	78
Основні засоби, тис.грн	236986	257343	224529	94
Довгострокові зобов'язання, тис.грн	653216	732758	752727	115
Поточні зобов'язання, тис.грн	1004292	90060	120974	11
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн	18090	3056	7966	44
Власний капітал, тис.грн	290906	216126	70941	29
Статутний капітал, тис.грн	39156	39156	39156	100
Прибуток (збиток), тис.грн	103910	266893	240882	в 2 рази
Чистий фінансовий результат, тис. грн	1251393	1267353	970120	77
Середньорічна кількість акцій (шт.)	156625564	156625564	156625564	100
Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)	464	442	142	30

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

З проведених розрахунків у таблиці 2.1. ми бачимо, що активи підприємства за останні роки зменшились на 22%, величина основних засобів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 6%, грошові кошти та їх еквіваленти зменшились на 56%,

Власний капітал підприємства зменшився на 56%. Кількість працівників зменшилась на 70%. В той час, як довгострокові фінансові інвестиції; статутний капітал; середньорічна кількість акцій залишились без змін.

2.2 Аналіз забезпечення виробничими ресурсами ПрАТ «Миколаївцемент»

Оцінюючи стан забезпечення виробничими ресурсами визначаємо основні показники, як структуру та чисельність працівників, динаміка руху кадрів, величину основних і оборотних фондів і т.п. [12]. Тому у роботі здійснено аналіз стану досліджуваного підприємства, а також проаналізовано отримані результати.

Згідно статистичних даних в таблиці 2.2 проаналізовано динаміку зміни кількості штатних працівників.

Таблиця 2.2

Динаміка руху штатних працівників у ПрАТ «Миколаївцемент»*

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Середньооблікова кількість працівників, осіб	464	442	142	30
Кількість прийнятих на роботу працівників, осіб.	98	90	72	73
У % до середньооблікової кількості працівників	21	20	51	в 2 рази
Кількість вибулих працівників з роботи, осіб	104	112	372	в 3.5 раз
У % до середньооблікової кількості працівників	22	25	261	в 12 раз

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

В період 2020-2022 років ми бачимо, що чисельність штатних працівників зменшилась на 70%, що становить 142 особи, причиною цього стало скорочення виробництва продукції на підприємстві.

Аналізуючи динаміку руху працівників спостерігається, що кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих, що є негативною тенденцією.

У 2022 році коефіцієнт з вибуття у 1,3 рази перевищує коефіцієнт прийняття працівників на роботу, самим оптимальним варіантом було б, щоб ці два показника були стабільними.

На рисунку 2.2. розглянемо основні стадії процесу планування витрат виробництва продукції.

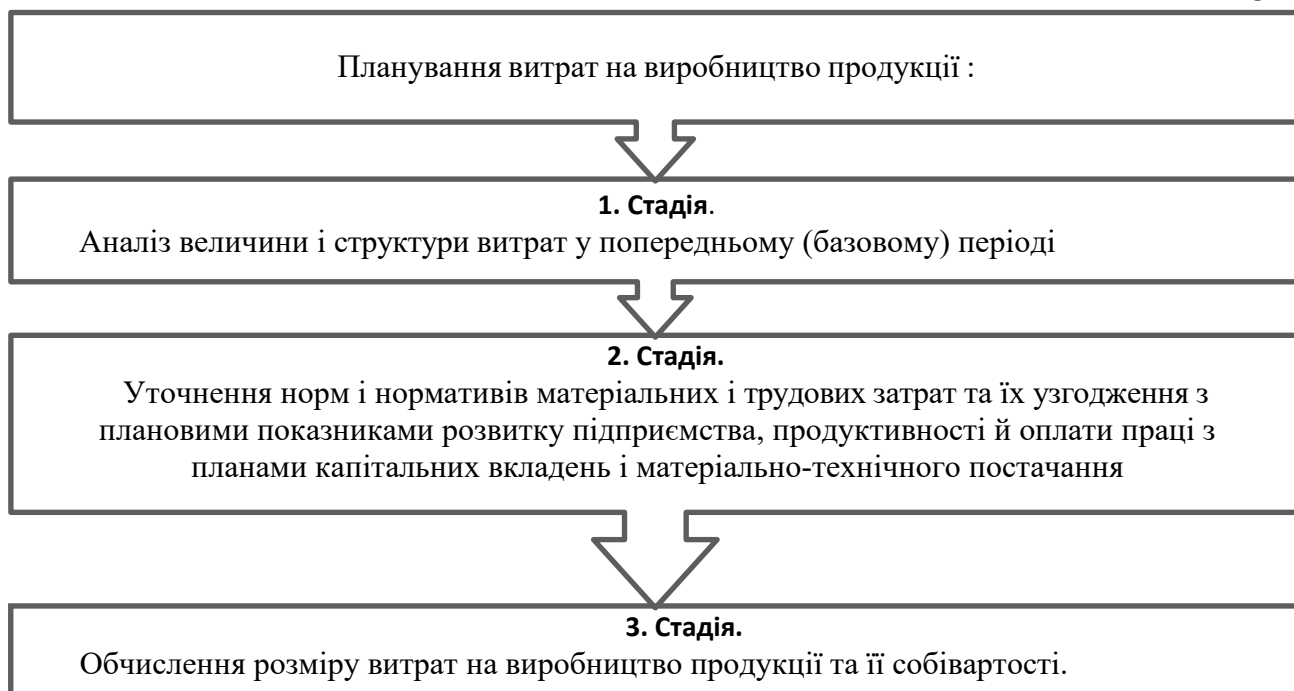


Рис. 2.2. Характеристика основних стадій планування витрат на виробництво продукції*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [22] :

Тому головним обов'язком підприємства є забезпечення якісного планування витрат виробництва та структури витрат (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура витрат на виробництво продукції ПрАТ «Миколаївцемент»*

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	У % 2022р. до 2020 року
Витрати – всього у %	100	100	100	
Витрати на оплату праці	5,4	4	3,7	68,5
Відрахування на соціальні заходи	2,0	1,4	0,8	40,0
Матеріальні витрати	81,5	84,9	84,1	103,2
Амортизація	4,9	4,0	4,3	87,8
Інші операційні витрати	6,2	5,7	7,1	114,5

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Аналіз кваліфікаційного, освітнього складу і структури персоналу досліджуваного об'єкта показав, що частка працівників з вищою освітою становить 18,6 %, в основному це керівники і фахівці даного підприємства.

Основу виробництва складають його витрати, отже зниження витрат продукції є головним джерелом зростання її рентабельності, збільшення нагромаджень і забезпечення розширеного відтворення, удосконалення

технологічних процесів виробництва для поліпшення умов праці та підвищення матеріального добробуту населення.

Проаналізуємо структуру витрат виробництва продукції у підприємстві, дані наведені у відсотках у таблиці 2.3. та рисунку 2.3.

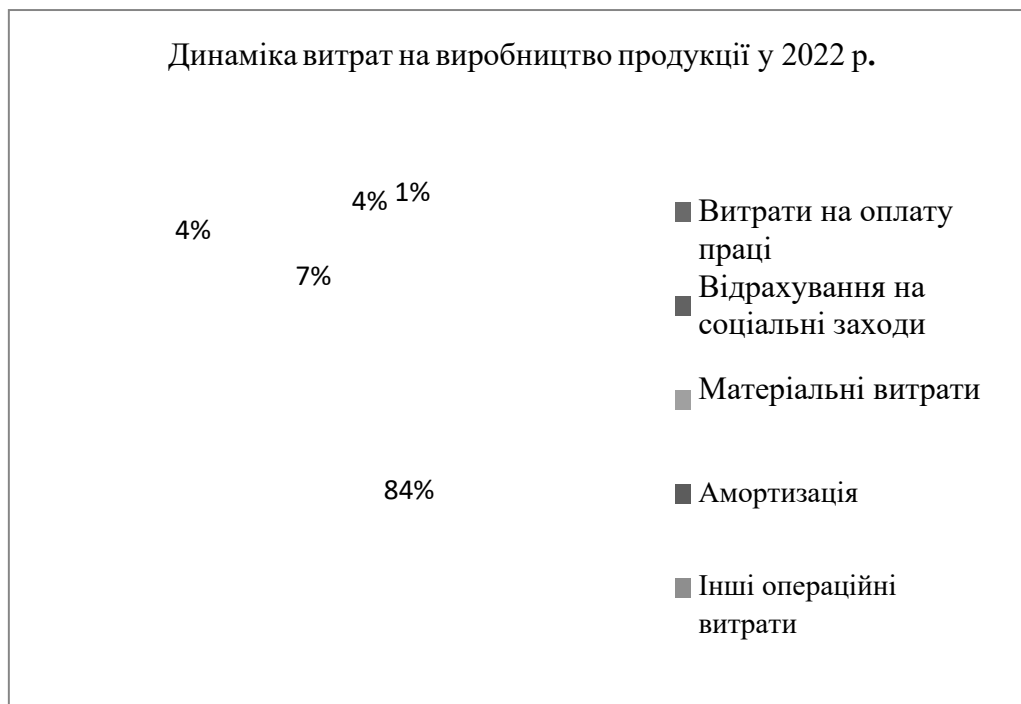


Рис. 2.3. Динаміка структури витрат виробництва продукції у 2022 році в ПрАТ «Миколаївцемент»*

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Отже, основна частка коштів йде на матеріальні витрати, що становить 84%, до цих витрат включено: витрати на паливо та енергію, сировину, на ремонтні та будівельні матеріали, та їх оплата праці, запасні частини тощо. На оплату праці та на амортизацію припадає по 4%, 1% - відрахування на соціальні заходи, 7% - інші операційні витрати.

Аналізуючи динаміку і структуру кадрів можемо зробити висновок, що потреба підприємства в працівниках не є стабільною.

Станом на 2022 рік кількість персоналу зменшилась на 70%, порівняно з минулим роком. Динамічні зміни в використанні трудових ресурсів підприємства зображено в таблиці 2.4.

Динаміка трудових ресурсів у ПрАТ «Миколаївцемент»*

Категорії трудових ресурсів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	У % 2022р до 2020р
Всього працівників у підприємстві, чол.	464	442	142	30
в т.ч. працівники, зайняті в основному виробництві, чол.	443	422	129	29
Адмінперсонал	21	20	13	61

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Звісно цей показник є дуже низьким, адже високий рівень освіти дуже важливим для працівників вищої та середньої ланки управління.

Категорія робітників в основному мають середню технічну освіту, що становить 22,8%, та повну середню освіту – 53,5%.

Службовців з вищою освітою нараховується всього 10%, середня технічна – 20,2%, повна середня – 49,6%, та з неповною середньою освітою 17,8% працівників.

Рівень освіти не надто високий, питома вага керівників і фахівців з вищою освітою невеликий, а серед робітників більше половини мають лише загальну середню освіту. Причиною цього стало відсутність програми підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу, а при аналізі фінансово-господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності.

Якщо керівники підприємства докладатимуть зусиль для покращання договірної роботи, умов бізнесу, розширення інформаційного поля, то це сприятиме підприємницькій діяльності, підвищенню ділової активності.

Поліпшенню ділової активності підприємства також сприяє регулярне здійснення економічного аналізу оцінки ефективності й інтенсивності використання ресурсів і виявлення резервів підвищення їх.

Основні завдання аналізу ділової ефективності:

– вивчення і оцінка тенденції зміни показників ділової активності;

- дослідження впливу основних чинників, які змінюють показники ділової активності, і розрахунок величини їх конкретного впливу;
- підрахунок резервів і розробка конкретних заходів щодо залучення в оборот виявлених резервів.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву „золоте правило економіки підприємництва”

$$TP_{\text{чп}} > TP_{\text{в}} > TP_{\text{а}} > 100 \%, \quad (2.1)$$

де $TP_{\text{чп}}$ – темп зростання чистого прибутку; $TP_{\text{в}}$ – темп зростання виручки від продаж; $TP_{\text{а}}$ – темп зростання середньої величини активів.

Користувачі інформації аналізують ділову активність підприємства з огляду на свою особисту зацікавленість у результатах його діяльності. Зокрема:

- кредиторів насамперед цікавлять повнота та своєчасність отримання відсотків і основного боргу, рівень ліквідності;
- адміністрація та персонал зацікавлені у збільшенні рівня оплати праці, соціальних виплат, ефективності виробничої діяльності;
- постачальників цікавлять ціна, режим та інші умови постачання, платоспроможність підприємства;
- покупці зацікавлені у низькому рівні реалізаційних цін та високій якості продукції, пільговому режимі оплати продукції;
- податкові органи цікавлять фінансовий стан підприємства, рівень менеджменту щодо дотримання податкового законодавства.

У структурі оборотних активів понад 60 % займають виробничі запаси, а все інше – грошові кошти та, значною мірою, дебіторська заборгованість.

Значно знизилась частка власних оборотних коштів у покритті запасів з 0,96 у 2022 р. до 0,14 у 2020 р. Даний коефіцієнт показує вартість запасів, яка покривається власними оборотними коштами. Рекомендована нижня межа цього показника - 50%.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перевищує 1, це означає, що при поверненні підприємству суми дебіторської заборгованості підприємствами-контрагентами підприємство зможе розрахуватись з усіма своїми поточними зобов'язаннями. Ефективність використання оборотних коштів в підприємстві розраховано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз оборотності оборотних активів підприємства*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютне 2020р. до 2022р. (+,-)
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,41	0,48	0,09	-1,32
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,28	0,17	0,05	-0,23
Коефіцієнт маневреності грошових коштів	0,00	0,00	0,00	0
Частка оборотних коштів у активах	0,40	0,36	0,36	-0,04
Частка запасів в оборотних активах	0,61	0,64	0,61	0
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,96	0,51	0,14	-0,82
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	4,76	1,43	1,21	-3,55

*Джерело: Статистичні та фінансові звіти підприємства за 2021, 2022, 2020 роки

Рентабельність характеризує міру цієї ефективності, тобто відносний ступінь прибутковості підприємства або продукції, що виробляється. У загальній формі рентабельність як відношення прибутку до витрат чи застосованих ресурсів [21].

2.3 Вплив ефективності управління підприємством на його фінансові результати діяльності

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану необхідно встановити співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягу виробництва, реалізації продукції, а також прибутку підприємства.

Баланс - це групування інформації на початок і кінець звітного періоду, тобто підсумок господарських операцій на певну звітну дату. Тому, вивчаючи баланс, керівники підприємства набувають уявлення про місце свого

підприємства в системі аналогічних підприємств, пересвідчуються у правильності вибраного стратегічного курсу, ефективності використання ресурсів тощо.

Вертикальний аналіз балансу передбачає розрахунок відносних показників. Завдання вертикального аналізу - розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній сумі балансу й оцінка змін питомої ваги. За допомогою вертикального аналізу можна здійснювати міжгосподарські порівняння.

Крім того, відносні показники пом'якшують негативний вплив інфляційних процесів [51]. Горизонтальний та вертикальний аналіз може проводитися за кілька звітних періодів.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану підприємства слід згрупувати статті активу і пасиву балансу в однорідні по економічних ознаках групи. І на підставі таким чином агрегованого балансу проводити аналіз структури майна підприємства.

Основними засобами виробництва на підприємстві є: засоби праці, предмети праці і кадри. Основна роль належить кадровому потенціалу на підприємстві.

Саме кадри відіграють важливу роль у виробничому процесі, саме від них залежить, наскільки ефективно використовуються на підприємстві засоби виробництва і наскільки успішно працює підприємство в цілому.

Розрахуємо основні показники продуктивності праці в таблиці 2.6, що характеризують ефективність використання персоналу підприємства.

Таблиця 2.6

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ
«Миколаївцемент»***

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	У % 2022р. до 2020 року
Відпрацьовано 1 працівником, люд.-год.	1645	1850	1846	112
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,886	0,928	0,916	103
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	103910	266893	240882	в 2 рази

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Аналізуючи розрахунки за наведеними даними таблиці 2.6. слід зазначити, що продуктивність праці у досліджуваному підприємстві, визначається на основі виручки від реалізації продукції і в розрахунку на одну люд.год. становить 1,52 тис. грн, що порівняно з 2020 роком цей показник зріс на 16 %. Зміна розміру виручки також характеризується інфляційним чинником, а саме зміною закупівельних цін.

Необхідність у власному капіталі обумовлена вимогами самофінансування підприємства. Він є основою самостійності й незалежності підприємства. Однак потрібно враховувати, що фінансування діяльності підприємства тільки за рахунок власних коштів не завжди вигідно для нього.

У ході проведення аналізу загального фінансового стану підприємства ми дослідили динаміку й структуру власного капіталу, з'ясувати причини зміни окремих його статей і дати оцінку цим змінам за звітній період.

Фінансова стійкість - це такий стан підприємства, коли обсяг його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство платоспроможне.

Іншими словами, фінансова стійкість підприємства - це таке його становище, коли вкладені в підприємницьку діяльність ресурси окуповуються за рахунок грошових надходжень від підприємництва, а отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів. Визначається фінансова стійкість відношенням вартості матеріальних оборотних активів (запасів та витрат) до величини власних та позикових джерел коштів для їх формування [62].

Для характеристики фінансової стійкості підприємства використовується система абсолютних та відносних показників. Найбільш узагальнюючими абсолютними показниками фінансової стійкості є відповідність або невідповідність (надлишок або нестача) джерел коштів для формування запасів і витрат, тобто різниця між сумою джерел коштів і сумою запасів та витрат.

Фінансова стійкість підприємства характеризується системою фінансових коефіцієнтів, які розраховуються як відношення абсолютних показників активу

і пасиву балансу. Порівняння цих коефіцієнтів з базисними величинами (середньогалузевими, показниками фінансово стійкіших підприємств, оптимально розрахованими) дає можливість встановити рівень фінансової стійкості аналізованого підприємства [72].

Загальну оцінку фінансового стану підприємства надамо через показники фінансової стійкості підприємства за допомогою коефіцієнтів незалежності (автономії), фінансової стійкості та коефіцієнту фінансування:

– коефіцієнт фінансової незалежності вказує, в якій мірі діяльність підприємства фінансується за рахунок власних коштів:

$$K_{\text{фн}} = \text{ВК} / \text{Б}, \quad (2.2)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

Б – загальні джерела фінансування – баланс.

– коефіцієнт фінансової стабільності показує питому вагу фінансових джерел, які підприємство має змогу використовувати тривалий час:

$$K_{\text{фс}} = (\text{ВК} + \text{ДК}) / \text{Б}, \quad (2.3)$$

де ДК – довгострокові зобов'язання.

– коефіцієнт фінансування показує співвідношення поміж джерелами власних коштів підприємства і залученими.

$$K_{\text{фін}} = \text{ВК} / \text{З}, \quad (2.4)$$

де З – зобов'язання (залучені кошти).

Провівши аналіз фінансової стійкості підприємства в динаміці основних показників бачимо, що коефіцієнт фінансової автономії впродовж 2020–2022 рр. збільшився на 0,13 пунктів, встановившись у звітному році на позначці 0,80, що відповідає нормативу. Аналогічним було значення і коефіцієнта фінансової стійкості.

Значення показників свідчить про те, що власний капітал переважає частку позикових коштів, тобто підприємство й надалі залишається фінансово стійким. Одним із найважливіших показників фінансового стану підприємства є ліквідність. Її сутність виявляється в можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями (пасивами) за рахунок майна

(активів), яке є на балансі, тобто в тому, як швидко підприємство може продати свої активи, отримати грошові кошти і погасити свої борги.

Для оцінки ліквідності підприємства можна використати наступні основні методи: аналіз ліквідності балансу та розрахунок й оцінка фінансових коефіцієнтів ліквідності.

Ліквідність балансу – це рівень покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких на гроші відповідає строкам погашення зобов'язань. Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки за кожною групою активу і пасиву балансу [42]. Аналіз ліквідності підприємства проведемо на основі даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз показників ліквідності підприємства у 2022 році в ПрАТ
«Миколаївцемент»***

Показник	Формула визначення показника	2021 р	2022 р	Темп змін, % 2022/2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_a = A1/P2$	0,0011	0,0021	206
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_n = A2/P2$	0,441	0,531	121
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_z = A3/P2$	0,601	0,791	130

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Економічна ефективність виробництва та його ліквідність представлені у таблиці 2.7 та визначаються такими показниками: у 2022 році, як і раніше, було частково платоспроможним, але відбувся значний розвиток цієї галузі, оскільки:

– коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році був значно нижчим за нормативне значення 0,25-0,35;

– судячи з таблиці 2.6, можна вказати, що у досліджуваному підприємстві був зафіксований коефіцієнт швидкої ліквідності, який практично досягне нормативного значення $>0,6$;

– коефіцієнт загальної ліквідності, подібно до попереднього показника, практично досягатиме нормативну межу >1 .

Оскільки крім підвищення рівня платоспроможності підприємства, який характеризуватиметься позитивною динамікою зростання, важливим є також коригування фінансової стійкості цього досліджуваного підприємства, тому для забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості досліджуваного підприємства, їх основні показники розраховано в динаміці в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників фінансової стійкості у 2022 році в ПрАТ
«Миколаївцемент»***

Показник	Формула визначення	2021 р.	2022 р.	Темпи змін, % 2022р. /2021р.
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фа} = BK/A \times 100\%$	-0,181	-2.201	-2,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = ПК/A \times 100\%$	1,181	1,491	0,31
Коефіцієнт фінансування	$K_c = ПК/BK \times 100\%$	6,361	-6,261	1,67

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Проведений розрахунок означає, що у 2022 році відбулося часткове зниження рівня фінансової стійкості досліджуваного економічного суб'єкта, причому це зниження характеризується позитивними тенденціями зниження нерозподіленого збитку попередніх років, що забезпечило його позитивне значення у наступному 2022 році за рахунок прибутку минулих років.

За даними балансу визначимо зміни загальної суми активу, зміни окремих статей та розділів активу протягом періоду дослідження, визначимо питому вагу окремих статей балансу в загальній сумі балансу, визначимо співвідношення окремих статей у порівнянні з попереднім періодом.

Виконання третьої нерівності свідчило про спроможність підприємства у звітному році погасити довгострокові зобов'язання за рахунок товарно-матеріальних запасів та інших низько ліквідних активів.

Для характеристики фінансової стійкості підприємств використовують такі основні показники:

- коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) – показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал і, тим самим, характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;

- коефіцієнт фінансування – характеризує залежність підприємства від залучених засобів;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу – показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби [65].

Отже, платоспроможність підприємства за останні три роки дещо покращилася і загалом перебуває на прийнятному рівні.

Рентабельність застосованих ресурсів є рентабельністю підприємства. Цей показник може бути визначений, як відношення прибутку підприємства до сукупності виробничих фондів, балансових активів. Останній показник цікавить насамперед акціонерів і майбутніх інвесторів, оскільки він визначає верхню межу дивідендів.

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Перед усім обчислюється рентабельність усієї реалізації, як відношення прибутку від реалізації до повної собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність продукції можна розрахувати також відношенням прибутку до обсягу реалізованої продукції.

Рентабельність підприємства – найбільш узагальнюючий показник його діяльності. В ньому синтезуються всі фактори виробництва і реалізації продукції, оборотність господарських коштів і позареалізаційних фінансових результатів [61].

Показники рентабельності можливо об'єднати у декілька груп:

– показники, що характеризують окупність витрат виробництва та інвестиційних проектів;

– показники, що характеризують прибутковість продажів; показники, що характеризують прибутковість капіталу та його частин.

На рівень показників рентабельності, які, по суті, є узагальнюючими, впливає багато чинників, що відбивають різні аспекти діяльності підприємства.

Певна річ, позитивні чинники сприяють підвищенню рентабельності.

Завдання фінансового аналітика - кількісно оцінити вплив кожного чинника на рентабельність, тобто оцінити саме його внесок. Співвідношення прибутку підприємства і факторів, які є, по суті, передумовами його виникнення, відображають показники рентабельності в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності в ПрАТ «Миколаївцемент»*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютну 2022р. до 2020р. (+,-)
Рентабельність продажу, %	10,3	1,9	3,8	-6,5
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	14,9	2,1	3,7	-11,1
Рентабельність сумарного капіталу, %	16,0	9,3	2,7	-13,3
Рентабельність чистих активів, %	19,1	11,4	3,8	-15,3
Рентабельність оборотного капіталу, %	52,6	31,8	11,1	-41,6
Рентабельність власного капіталу, %	19,1	11,5	4,0	-15,1

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2021, 2022, 2020 роки

З таблиці 2.8 видно, що рентабельність продажу зменшилась на 6,5 пунктів, що викликано зменшенням суми операційного прибутку підприємства. Цим та зростанням собівартості викликано зменшення рентабельності основної діяльності на 11,1 пункта.

Зменшились показники рентабельності основою розрахунку яких є чистий прибуток підприємства. Так рентабельність сумарного капіталу зменшилась на 13,3 пункта, рентабельність чистих активів – на 15,3 пункта, рентабельність власного капіталу – на 15,1 пункту, показник чистого прибутку зменшився на 4,5 пункта.

Регулюючи розмір чинників з урахуванням їх взаємозв'язку, можна досягти бажаного рівня рентабельності [70].

Їх розраховують як виражене у відсотках відношення суми прибутку, отриманого за певний період (рік, квартал), до величини вкладеного капіталу, здійснених витрат, обсягу доходів та інших абсолютних показників. За усередненими статистичними даними рентабельність власного капіталу має складати приблизно 10-12%.

Всі показники рентабельності відповідають нормативним, проте простежується незначне зменшення кожного з них.

Це може бути пов'язано зі зменшенням прибутку, а також збільшенням собівартості продукції та витрат на закупівлю товарів.

Висновки до II розділу

Приватне акціонерне товариство «Миколаївцемент» - цементний завод розташований у місті Миколаїв Львівської області у південно-західній частині міста, поряд із залізничною магістраллю Львів – Чоп, працює з 1950 року.

Зазначимо, що ПрАТ «Миколаївцемент» виробляє три види цементу і є лідером на регіональному ринку. Група CRH є світовим лідером у галузі виробництва різноманітних будівельних матеріалів та одна із двох найбільших виробників будматеріалів у світі.

Підприємство виробляє три типи цементу для різних потреб. Цього року клієнтам було поставлено понад 680 000 тонн цементу. Природним ринком збуту є західний регіон України. Підприємство займає провідне місце серед постачальників цементу як закордон так і у межах України.

Активи підприємства за останні роки зменшились, величина основних засобів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась, грошові кошти та їх еквіваленти зменшились. Власний капітал підприємства зменшився. Кількість працівників зменшилась на 47%. В той час, як довгострокові фінансові інвестиції; статутний капітал; середньорічна кількість акцій залишились без змін.

В період 2020-2022 років чисельність штатних працівників зменшилась на 70%, що становить 143 особи, причиною цього стало скорочення виробництва продукції на підприємстві. Щодо динаміки руху працівників спостерігається, що кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих, що є негативною тенденцією. У 2022 році коефіцієнт з вибуття перевищує коефіцієнт прийняття працівників на роботу, самим оптимальним варіантом було б, щоб ці два показники були стабільними.

Аналіз кваліфікаційного, освітнього складу і структури персоналу досліджуваного об'єкта показав, що частка працівників з вищою освітою становить 18,6 %, в основному це керівники і фахівці даного підприємства. Звісно цей показник є дуже низьким, адже високий рівень освіти дуже важливим для працівників вищої та середньої ланки управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ В ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

3.1 Фактори впливу щодо підвищення ефективного розвитку управління в ПрАТ «Миколаївцемент»

Серед економічних проблем, що постають перед економікою підприємства на перший план виходять питання підвищення ефективності управління його діяльністю. Основні фактори підвищення ефективності виробництва – це підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва та інше.

В умовах карантину та війни багато підприємств припинили своє функціонування, проте ті, що продовжили свою діяльність, стикнулися з кризовими явищами. Для того, щоб з ними впоратися, потрібно приймати певні заходи для збільшення ефективності роботи підприємств. До таких заходів можна віднести такі:

- удосконалення структури управління та підвищення професійних здібностей працівників. Тобто, децентралізація певних повноважень керівників та організація онлайн-курсів, тренінгів для навчання свого персоналу, повне обладнання безпечного робочого місця під умови карантинних обмежень та війни;

- розробка ефективної стратегії для подальшої роботи підприємства на основі аналізу всіх подій, що відбуваються на сьогоднішній день, порівняння слабких та сильних сторін та вибір альтернативного рішення функціонування і розвитку;

- забезпечення працівникам комунікаційного зв'язку між ними та підприємством, розробка інформаційної системи;

- матеріальне стимулювання персоналу та здійснення моніторингу заробітної плати й інших заохочувальних чинників, що дасть змогу оцінювати

сучасний стан проблеми, виявляти причини її виникнення, обґрунтовувати в статистичній та динамічній шляхи адаптації системи матеріального стимулювання;

- технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, що справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції та послуг;

- підтримка фінансового планування для реальної оцінки стану підприємства та мінімізації затрат, своєчасного виконання своїх зобов'язань перед бюджетом, соціальними фондами, кредиторами, тим самим захистивши себе від штрафних санкцій;

- у процесі розробки і реалізації необхідно поєднувати науково-технологічний розвиток з комерційним, фінансово-економічним, соціальним, щоб забезпечити комплексність підходу до їх здійснення;

- при оцінці ефективності управління діяльністю, зіставлення витрат і результатів необхідно проводити з урахуванням зміни цінності грошей у часі;

- впровадження інноваційних методів організації праці та можливе дослідження нових ринків для розвитку, конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, ми бачимо, усі заходи підвищення ефективності роботи підприємства є взаємозалежними. Проте, першочерговим завданням є удосконалення системи управління. Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення результативної, ефективної та конкурентоспроможної господарської діяльності. Основні чинники підвищення ефективності роботи підприємства полягають в підвищенні його технічного рівня, вдосконаленні управління, організації виробництва і праці, зміні обсягу та структури виробництва. Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності діяльності, що є важливою складовою успішної підприємницької діяльності за умов нових глобальних викликів.

До основних завдань управління ефективністю діяльності підприємства можна віднести [5]:

- формування стратегії розвитку підприємства та етапів її реалізації;
- оптимізація структури джерел фінансування підприємства та інвестування коштів в активи;
- скорочення терміну обертання оборотних коштів;
- використання інноваційних технологій які забезпечать зростання обсягу реалізації та продуктивності праці, гарантія високої якості продукції;
- вдосконалення корпоративної культури на підприємстві та доведення до кожного працівника необхідності зростання вартості підприємства;
- сприяння підвищенню ділової репутації та іміджу підприємства.

Чинники, що впливають на управління ефективність діяльності підприємства наведені в таблиці 3.1 [13].

Таблиця 3.1

**Чинники, що мають вплив на підвищення ефективності управління в
ПрАТ «Миколаївцемент»***

Внутрішні	Зовнішні
- Маркетингова сфера: номенклатура і асортимент продукції, ринки збуту, якість, ціноутворення, реклама, обсяги продажу, чинники конкурентоздатності продукції; інноваційна політика - Фінансова сфера: управління фінансовими ресурсами, а саме власним і позиковим, основним і оборотним капіталом, оборотністю, рентабельністю, кредиторською і дебіторською заборгованістю, кредитоспроможністю, ліквідністю - Операційна сфера: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістика, управління якістю, організація роботи внутрішніх служб - Управління персоналом: склад, рівень підготовки, мотивація і кваліфікація персоналу; система оплати праці, матеріального і соціального стимулювання персоналу; психологічні; особистість керівника - Антикризисний менеджмент: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом - Сфера ризиків: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом для запобігання ризиків	-державного втручання; - фінансово-валютні; -економічні та кон'юнктурні; - науково-технічні; - екологічні; -форс мажорні (стихійні лиха, пандемія, війна, фінансова криза)

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Дослідники поєднують всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств до трьох напрямків:

- управління витратами і ресурсами: заходи щодо підвищення поточної господарської діяльності підприємства; розвитку та удосконалення фінансово-господарської діяльності; удосконалення організаційної та виробничої систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування і мотивації; підвищення якості конкурентоспроможності товарів;
- удосконалення і постійне коригування всіх видів діяльності для забезпечення їх вимогам сучасності;
- удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності, проведення заходів щодо мобілізації внутрішніх та зовнішніх резервів [13].

До основних рекомендованих принципів які підприємство повинно покласти в основу для здійснення управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства відносимо:

- вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;
- оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;
- провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, які сприяють підвищенню ефективності роботи;
- моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень та збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства [12].

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід звертати увагу на всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Особливу увагу треба звертати на можливості застосування більш ефективних типів виробництва.

В сучасних умовах підвищення ефективності підприємства є головним стратегічним напрямком розвитку всіх галузей економіки, об'єктивною необхідністю, викликаною вимогами економічних законів.

Перший з напрямків підвищення ефективності діяльності – ресурсний, відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості послуг, що надаються, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат та витрат на оплату праці.

Крім того, слід звернути увагу і на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів: організувати використання вторинних ресурсів; забезпечити обґрунтоване нормування витрат матеріалів; мінімізувати основні причини втрат та нераціонального використання ресурсів; створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів й відпрацювати її дієвість; акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів і засобів виробництва.

Для оборотних фондів найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, слід по можливості збільшувати чинники: прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності); досконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів; зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Щодо підвищення ефективності управління використання трудового потенціалу, то тут слід зосередити увагу на таких аспектах: вдосконалювати системи стимулювання працюючих; втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів; оптимізувати внутрішньозмінні втрати робочого часу; підвищити рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки; підвищувати професійно-кваліфікаційну структуру працюючих. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. Подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто

переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись у найпередовіших підприємств з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі.

Перелік заходів, щодо підвищення ефективності діяльності підприємства представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Запропоновані заходи, щодо підвищення ефективності управління діяльності в ПрАТ «Миколаївцемент»*

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності що характеризують результат методів
Вдосконалення управління ефективністю діяльності підприємства	Формування системи показників ефективності діяльності аналіз яких дозволяє отримати достатньо чітку та об'єктивну картину поточного стану підприємства	Підвищення конкурентоздатності, збільшення частки ринку	Підвищення конкурентоздатності, збільшення частки ринку
Підвищення конкурентоздатності, збільшення частки ринку	Анкетне опитування споживачів в Інтернет за допомогою сервісу Google	Вплив інформаційної реклами на свідомість споживача з метою посилення бажання придбати продукцію	Сформована модель поведінки споживача під час прийняття рішення про покупку, розвиток комунікативної активності, формування прихильності до товару
Організація online-продажу із адресною доставкою купленого товару	Застосовування Інтернет-технології для удосконалення та активізації збутової діяльності підприємства	Підвищення ефективності рекламних заходів, широке впровадження Інтернет-технологій для проведення презентацій та продажу, безконтактної доставки купленої продукції буде сприяти постійному нарощуванню клієнтської бази зростанню обсягів продажу	

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

В умовах нестабільної економіки кожному підприємству важливо розробити ефективні правила, ефективну систему та ефективне управління виробництва.

Для ефективності управління виробництва слід зосередити увагу на двох напрямках, які вимагають удосконалення: ефективне управління, що забезпечує негайну реалізацію короткострокових цілей; ефективне лідерство, що забезпечує перспективний, інноваційний розвиток та стратегічний успіх. Комплексний підхід до ефективного управління виробництва можна зобразити так як на рисунку 3.1.

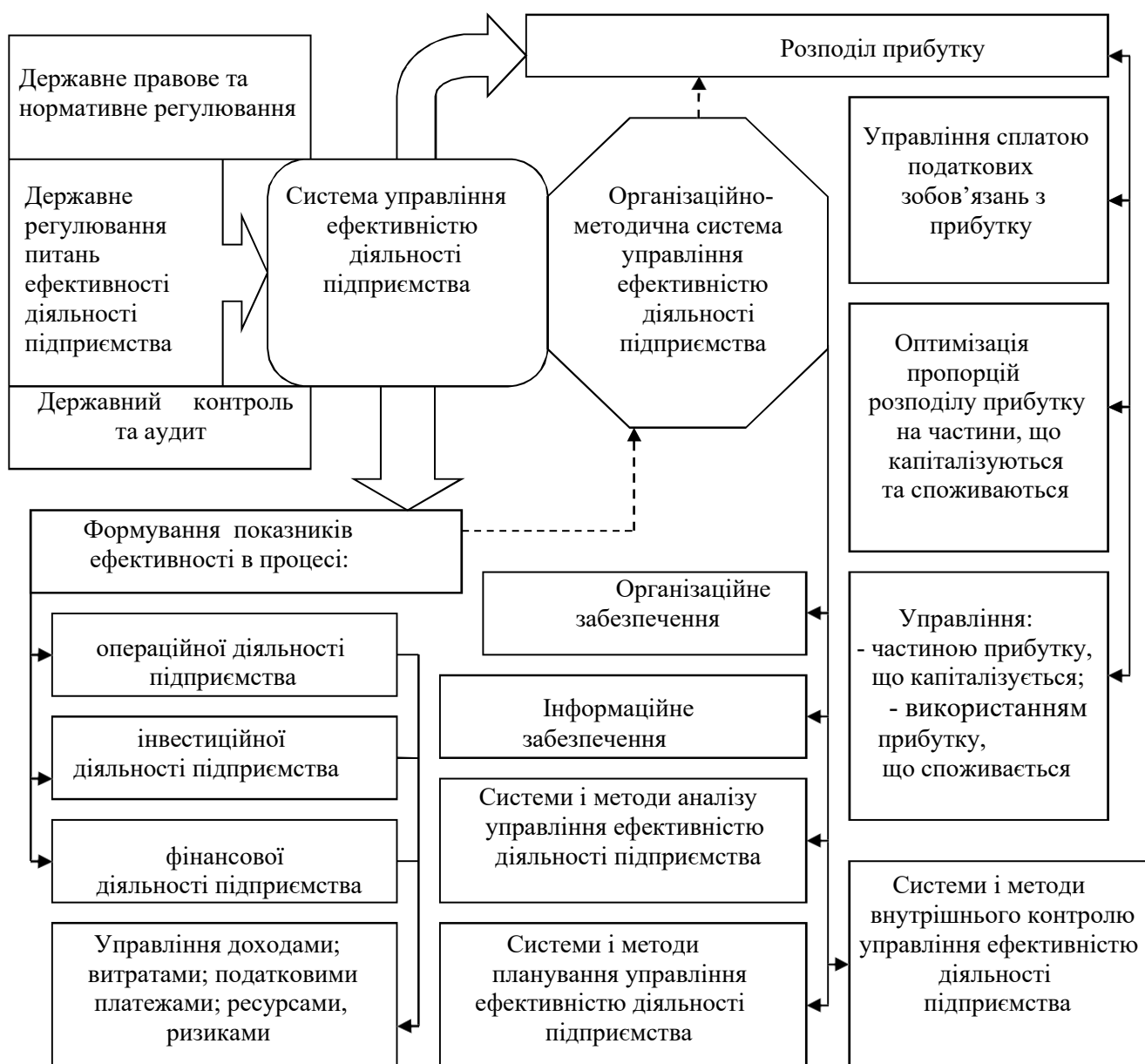


Рис. 3.1. Структурна схема ефективного управління діяльністю ПрАТ «Миколаївцемент»*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [33]

У межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага звертається на ефективність управління.

Для результативності ефективного управління діяльністю ПрАТ «Миколаївцемент» необхідно зосередити увагу у двох напрямках ефективного управління підприємством, яке потребує вдосконалення:

- ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх;
- результативне керівництво, яке уможлиблює тимчасове досягнення короткострокових цілей [8].

У разі розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, спрямована на збільшення конкурентних переваг і забезпечення з допомогою стійкості свого становища, багато в чому залежить від своєчасного, правильного й ефективного управління його діяльністю. Його слід розглядати як систему, що складається з певної кількості елементів, і вона може досягти успіху лише за умови правильно підібраних методів управління, узгодженої роботи її елементів, програми стимулювання та механізму ефективного управління діяльністю підприємства.

Слід також зазначити, що ефективне управління виробництва в умовах кризи, коли перед багатьма підприємствами стоїть завдання виживання, грає дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію її системи та реалізує процес управління. Тому питання забезпечення правильного та ефективного управління діяльністю підприємства в сучасних нестабільних умовах стає важливим та потребує суттєвого вдосконалення в ПрАТ «Миколаївцемент».

Система організаційного забезпечення управління ефективністю підприємства є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства, які забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, розподілу та використання прибутку та його створення, а також несуть відповідальність за результати

діяльності і прийняті ними рішення «див. рис. 3.2».

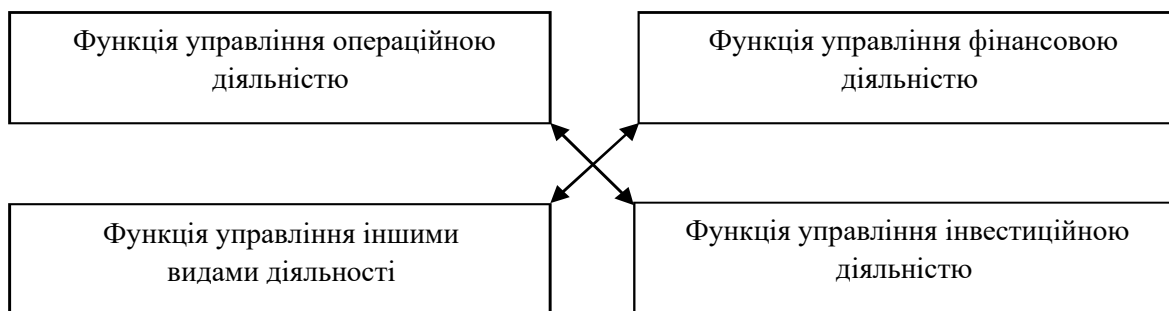


Рис. 3.2. Принципові підходи до рівня розмежування функцій ефективного управління діяльністю ПрАТ «Миколаївцемент»*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Основні загальні принципи роботи у існуючій практиці визначаються як: при оцінці ефективності управління виробництва слід порівняти витрати і результати з урахуванням зміни вартості грошей у часі; у процесі розробки та реалізації необхідно поєднувати науково-технічний розвиток із фінансовим, комерційним, економічним та соціальним розвитком, забезпечувати комплексний підхід до їх реалізації; важливо враховувати невизначеність і ризик під час бізнесу.

Загальні засади формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення двох типів підрозділів управління – ієрархічного та органічного рівня.

Ієрархічний тип структур управління підприємством забезпечує потік управлінських рішень і потік інформації чітко вертикально, у якому нижчестоящий орган управління підпорядкований і контролюється вищестоящими. Тому передбачено розподіл окремих рівнів управління. В ієрархічній системі найбільшого поширення набули прості лінійні, лінійно-функціональні та дивізійні структури управління [12].

На зміну ефективності управління ПрАТ «Миколаївцемент» впливають дві групи чинників: внутрішні та зовнішні (див. рис. 3.3). При цьому внутрішні чинники поділяються на головні та неосновні.

Використання конкретних форм управління визначається специфікою економічної діяльності підприємства та його фінансовою стратегією, тому моделі для різних підприємств, напевно, будуть різними, що дозволяє говорити про існування різних стратегій управління. Однак усю сукупність таких моделей

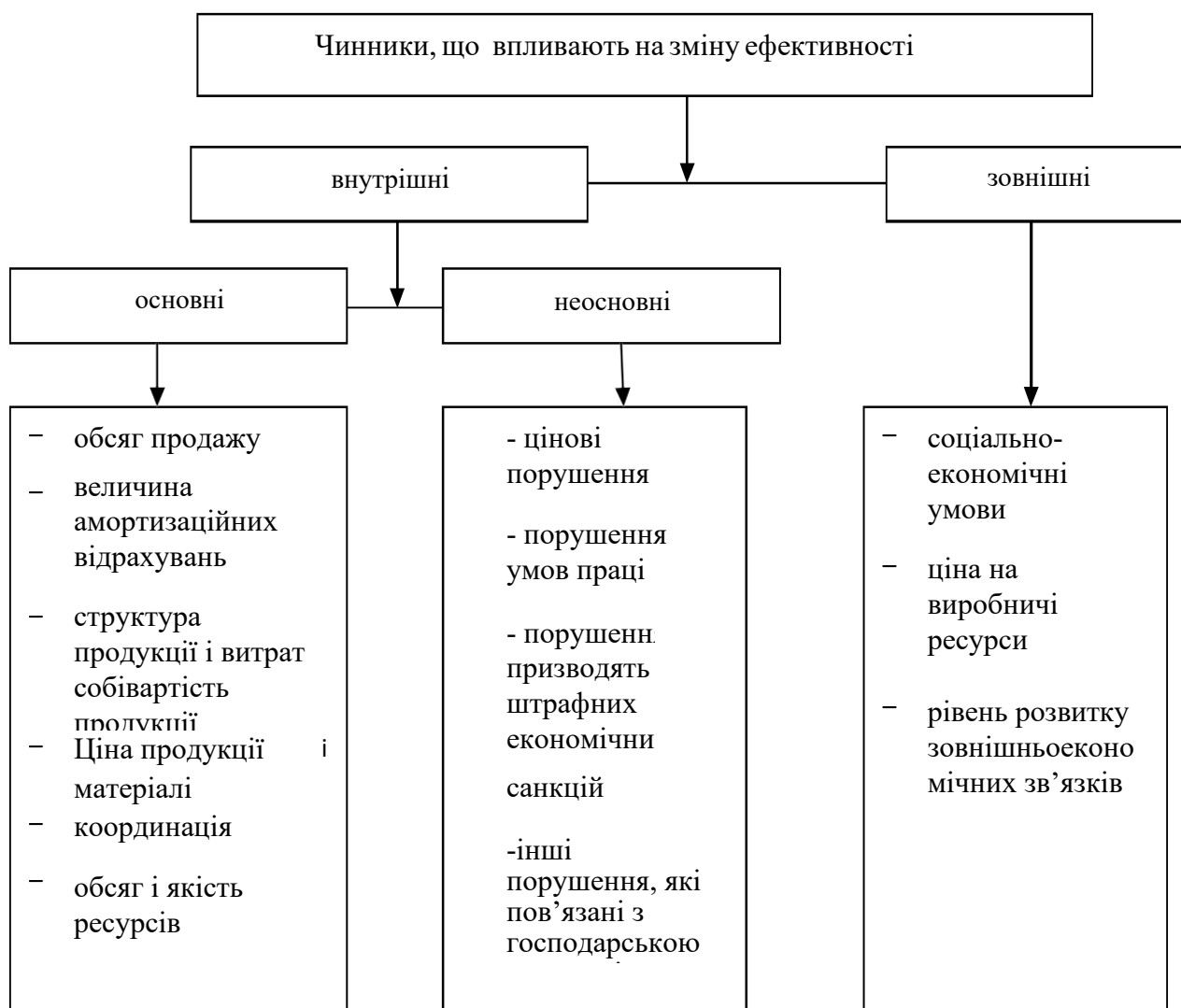


Рис. 3.3. Чинники, які впливають на зміну ефективності виробництва у ПрАТ «Миколаївцемент»*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

можна згрупувати та виділити їх типологію:

– захисна стратегія – забезпечення контролю над витратами з метою збільшення прибутку економічного суб'єкта як різниці між абсолютною величиною доходів та витрат, стратегія ефективна у довгостроковій перспективі;

– агресивна (наступальна) стратегія - забезпечення максимізації рівня реалізації за рахунок стимулювання продажів з метою збільшення прибутку підприємства;

– диверсифікована стратегія – поєднує в собі збалансований компроміс між агресивною та захисною стратегією, що дозволяє узгодити переваги та недоліки обох варіантів стратегії управління прибутком підприємства.

Менеджмент відіграє дуже важливу роль як найважливіший фактор та рушійна сила на мікро- та макрорівнях.

Критерієм ефективності системного підходу до управління підприємством є здатність економічної системи відповідати на виклики зовнішніх чинників та адаптуватися до них.

З метою підвищення ефективності підприємство та його стратегічного розвитку необхідно розробити стратегію управління підприємством, спрямовану на вдосконалення механізму формування та ефективного управління діяльністю підприємства. Ефективне управління діяльністю підприємства має здійснюватися відповідно до спеціально розробленої політики, при цьому важливо приділити увагу визначенню пріоритетного спрямування використання ефективної діяльності підприємства – що сприятиме її подальшому розвитку, вдосконаленню та збільшенню на ринку. привабливості [20].

3.2 Шляхи підвищення ефективності управління в ПрАТ «Миколаївцемент» та показники що її характеризують

Завдання підвищення ефективності управління виробництвом полягає в тому, щоб досягти максимально можливого збільшення обсягу виробництва та прибутку на кожну одиницю ресурсів – праці, матеріалів та фінансів. Тому єдиним макроекономічним критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності праці, що відбивається на конкретних показниках ефективності виробництва та економічної діяльності суб'єктів господарювання.

Узагальнюючи вищевикладене, визначимо, що управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства

Групи та системи показників, що характеризують загальну ефективність використання окремих видів ресурсів в ПрАТ «Миколаївцемент», представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Сукупність показників які характеризують ефективність управління в
ПрАТ «Миколаївцемент» ***

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	<i>Фінансових коштів</i>	<i>Праці (персоналу)</i>	<i>Виробничих фондів</i>
Народногосподарський ефект використання одиниці продукції	Оборотність оборотних коштів.	Відносне вивільнення працівників.	Загальна фондвіддача (за обсягом продукції).
Рівень задоволення потреб ринку.	Відносне вивільнення оборотних коштів.	Темпи зростання продуктивності праці.	Рентабельність основних фондів.
Прибуток на одиницю загальних витрат.	Рентабельність оборотних коштів.	Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці.	Фондовіддача активної частини основних фондів.
Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів.	Питомі капітальні вкладення.	Трудомісткість одиниці продукції.	Матеріаломісткість одиниці продукції.
Витрати на одиницю товарної продукції.	Строк окупності вкладених інвестицій.	Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу.	Фондомісткість одиниці продукції.
Рентабельність виробництва.	Рентабельність інвестицій.	Зарплатомісткість одиниці продукції	Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів
Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва.			

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

До загальних показників ефективного управління виробництвом належить частка приросту виробництва з допомогою інтенсифікації

виробництва. На сьогоднішній день немає єдиної методики оцінки соціальної ефективності підприємства, оскільки це досить складне питання.

На основі викладених принципів побудовано систему показників ефективності виробництва, що включає кілька груп:

- загальні показники ефективності виробництва (діяльності);
- показники ефективності використання виробничих фондів (основних та робітників); показники ефективності роботи (персоналу);
- показники ефективності використання фінансових ресурсів (оборотного капіталу та інвестицій).

Нові технології та інновації, сучасні можливості та форми автоматизації інформаційних технологій мають найбільший вплив на рівень та динаміку ефективності виробництва та надання послуг. Вони вносять істотні зміни в технічний рівень та продуктивність технологічного обладнання, методи та форми організації виробничих процесів, підготовку та кваліфікацію персоналу тощо. Рекомендований взаємозв'язок елементів зображено на рисунку 3.4.

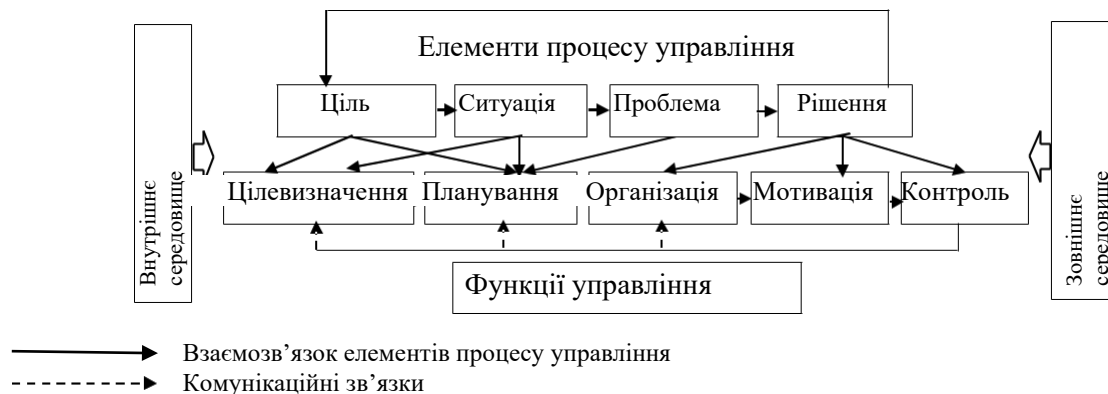


Рис. 3.4. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [33]

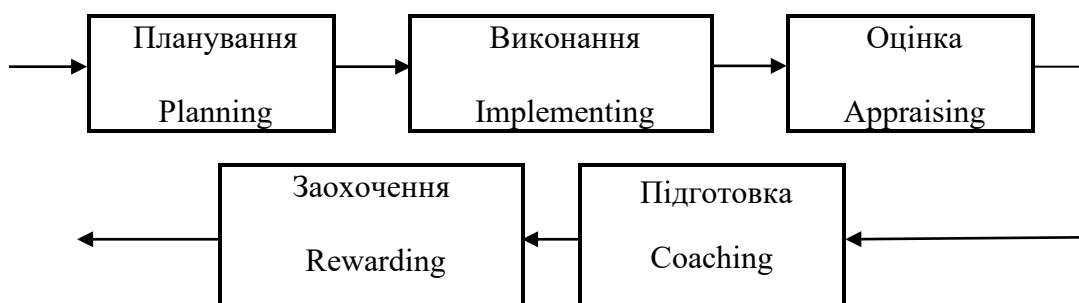


Рис. 3.4а. Основні етапи циклу управління ефективністю*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [25]

Оскільки реалізація останніх двох напрямів потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності.

Під резервами підвищення економічної ефективності виробництва розуміють невикористані можливості збільшення випуску продукції в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства [7].

Рекомендована схема резервів підвищення ефективності управління діяльності в ПрАТ «Миколаївцемент» представлена на рисунку 3.5.

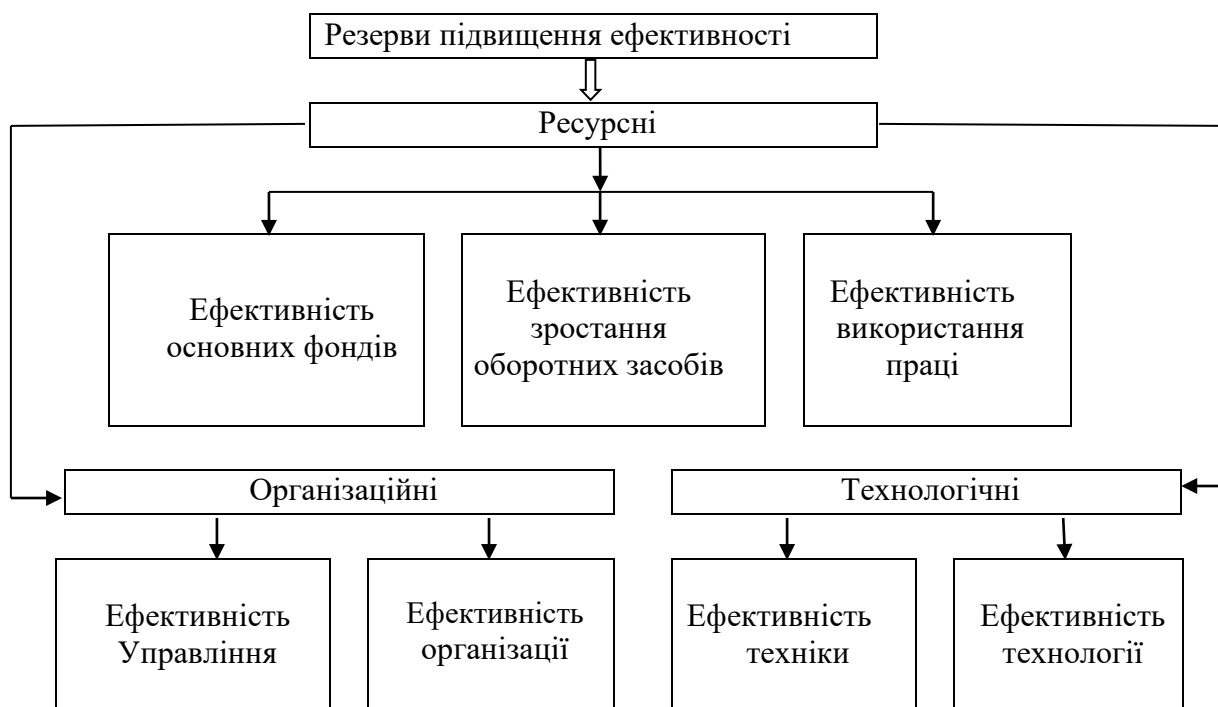


Рис. 3.5. Резерви підвищення ефективності діяльності в ПрАТ «Миколаївцемент»

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Схема, що пропонується, окреслює загальні напрямки аналізу об'єкта. Перший з них ресурсний – відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату

праці. Зазначені показники слід розглянути в динаміці, а також по можливості порівняти з показниками найближчих конкурентів [7].

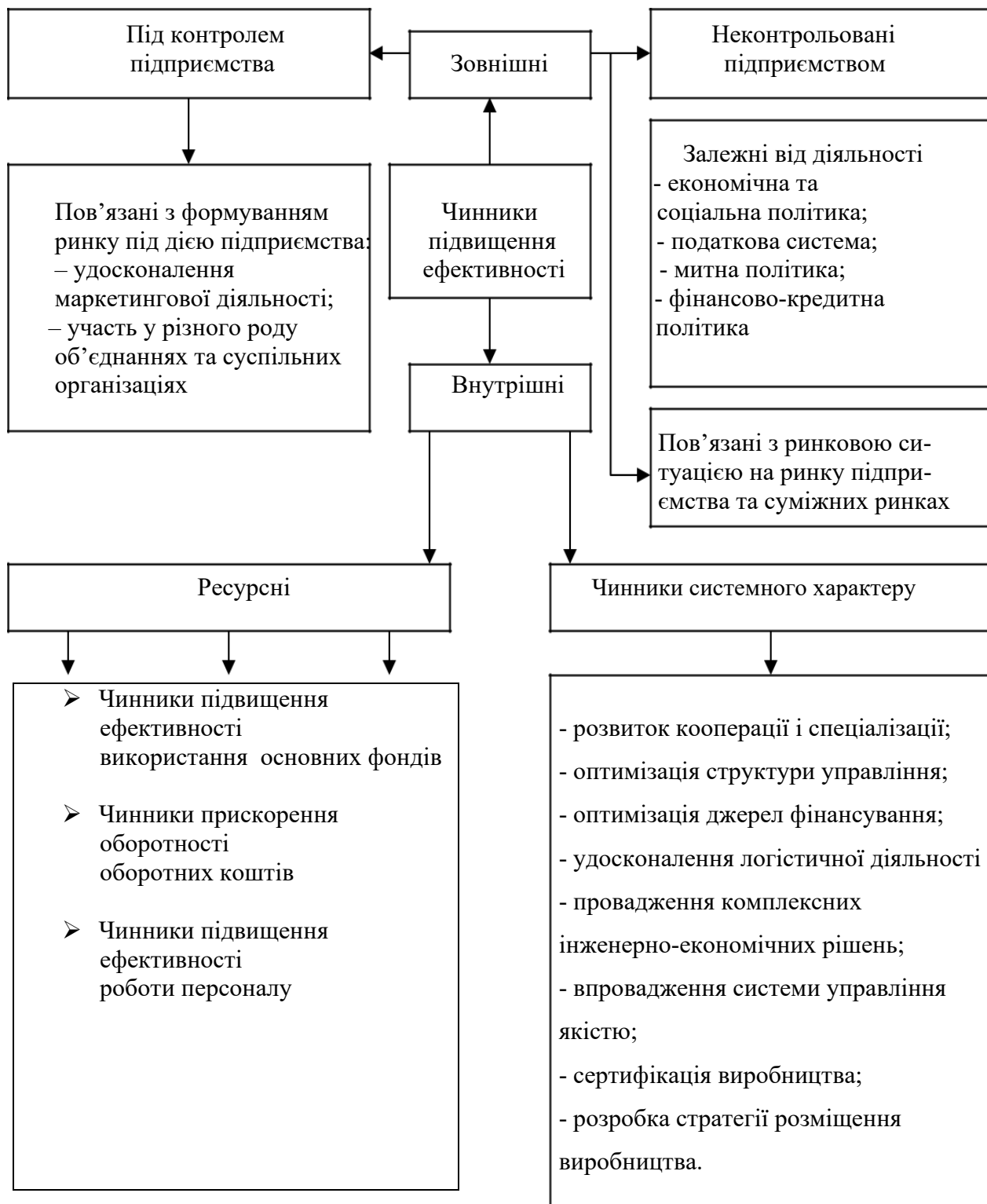


Рис. 3.6. Класифікація чинників зростання ефективності діяльності підприємства*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Зовнішні чинники сприяють підвищенню ефективності управління лише у зв'язку з внутрішніми чинниками, про які ми говорили вище. До зовнішніх чинників, що підвищують ефективність управління виробництвом, належать:

- економічна та соціальна політика держави;
- інституційні механізми; інфраструктура;
- структурні зміни

Проблема підвищення ефективності діяльності підприємства полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожному одиниці затрачених трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Тому критерієм ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці.

Економічна та соціальна політика держави має величезний вплив як від ефективності управління суспільним виробництвом загалом, так і на окремому підприємстві.

В основі управління ефективністю лежать такі елементи: різні правові акти які стосуються виробничого процесу і підприємства зокрема; практична діяльність силових структур; економічні правові акти, норми та правила (вплив держави на макроекономічні структурні зміни; регулювання доходів, регулювання рівня цін та заробітної плати, ліцензування окремих видів виробничо-економічної діяльності); механізм фінансового регулювання; регулювання ринку, виробничої та соціальної інфраструктури; підвищити виробничу діяльність підприємств (організацій); комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

Важливе місце у фінансовій політиці підприємства займає поділ та використання отриманого прибутку як основного джерела фінансування інвестиційних потреб та задоволення економічних інтересів власників.

Правила поділу прибутку підприємства:

- оплата штрафів; соціальний розвиток;
- стимулювання, поповнення статутного фонду;

- виплата дивідендів; вклад до бюджету;
- розширення виробництва;
- мотивація працівників та інші напрями, передбачені статутом.

Системний підхід до ефективності управління прибутком передбачає розгляд способів організації підсистем в одне ціле та впливу процесів функціонування системи в цілому на її окремі ланки.

Спрощена схема системного підходу до управління прибутком для ПрАТ «Миколаївцемент» представлена на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Схема системного підходу до управління прибутком*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

У загальному випадку прибуток визначається як різниця між сумою доходів та витрат на виробництво та реалізацію продукції з урахуванням втрат від різних господарських операцій. До основних завдань управління прибутком

відносяться обґрунтування:

- цінової політики, податкової політики;
 - виявлення резервів збільшення прибутку від виробничої діяльності, облікової політики підприємства, інвестиційних та фінансових операцій
- виявлення резервів збільшення прибутку внаслідок оптимізації постійних та змінних витрат.

Згідно з чинними правилами, податок сплачується із загального прибутку. Прибуток, що залишається після оподаткування, є чистим прибутком і використовується відповідно до статуту підприємства і ділиться на дві частини:

- прибуток, що спрямовується за межі підприємства у вигляді виплат благодійна діяльність;
- власникам підприємства, працівникам як стимул на соціальну підтримку, прибуток, що знаходиться у розпорядженні підприємства та складова фінансове джерело його розвитку та спрямовується на розвиток підприємства.

Основними шляхами підвищення прибутку і в свою чергу рентабельності виробництва в ПрАТ «Миколаївцемент» є:

- оптимальна реалізація продукції;
- зниження витрат виробництва,
- прискорення оборотності оборотних засобів,
- модернізація технології та організації виробництва,
- усунення втрат продукції (див.табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства*

Напрямок підвищення економічної ефективності	Характеристика
Ресурсний	Використання оборотних засобів Використання основних засобів Ефективність використання трудових ресурсів
Організаційний	Організаційно-правова структура управління Організація виробничо-господарської діяльності на підприємстві
Технологічний	Упровадження сучасних досягнень у сфері техніки і технології Удосконалення наявної техніки і технології

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Тільки використовуючи всю систему чинників загалом, можна досягти високих темпів зростання ефективності розвитку економіки і у виробничій діяльності підприємства чи виробничого підрозділу в цілому.

Одним із основних завдань для господарюючих суб'єктів є вирішення проблеми підвищення ефективності використання обмежених виробничих ресурсів шляхом вияву і максимального використання наявних ресурсів діяльності для покращення кінцевих результатів роботи.

Таким чином, дефіцит ресурсів може бути покритим за рахунок раніше створених резервів.

Основними принципами ефективного управління в ПрАТ «Миколаївцемент» повинні бути: постановка цілей підвищення ефективності:

- оцінка ефективності сучасної роботи підприємства, що відображає фактичну ефективність підприємства, з метою підвищення ефективності та виявлення можливих резервів його розвитку;
- моніторинг результатів роботи підприємства та його підрозділів, що передається зведенням показників ефективності та установкою цілі підвищення ефективності;
- удосконалення управлінської діяльності з тим, щоб можна було приймати рішення щодо підвищення ефективності роботи та на основі виявлених резервів обирати рішення, які наближають фактичне значення показника до цільового.

3.3 Рекомендовані стратегії управління механізмом формування ефективності в ПрАТ «Миколаївцемент»

У свою чергу, ефективність та результативність обраної моделі управління прибутком економічного суб'єкта у ринковому середовищі безпосередньо залежить від рівня адекватності інформаційної та методологічної бази такого підприємства, де слід розуміти сукупність інформаційних каналів отримання інформації, первинний збір, обмін та обробка фінансової інформації з метою покриття потреб планування та контролю процесу створення,

розподілу та споживання прибутку економічного суб'єкта, як інтегрального показника ефективності його господарської діяльності.

Під позитивною моделлю управління ефективністю підприємства слід розуміти сукупність фінансових, організаційно-технічних механізмів, правових а також методів планування та контролю витрат і доходів підприємства, прогнозування, що забезпечують підтримку прийнятного рівня рентабельності бізнесу підприємства у довгостроковій перспективі, а також досягнення інших цілей.

Функціонально-організаційна модель управління економічною ефективністю підприємства спрямована на забезпечення стабільності його фінансово-господарської діяльності та підтримку конкурентоспроможності у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Цього можна досягти насамперед за рахунок забезпечення прийнятного та стабільного рівня самофінансування капітальних потреб підприємства для фінансування операційної та інвестиційної діяльності. Тому з огляду на той факт, що основним джерелом самофінансування підприємств є прибуток, управління прибутком залишається важливим напрямом фінансового менеджменту.

Під моделлю управління ефективністю суб'єкта господарювання необхідно розуміти сукупність фінансово-правових та організаційно-технічних механізмів та прийомів прогнозування, планування та контролю затрат та доходів підприємства з метою забезпечення підтримання прийнятного рівня рентабельності діяльності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі, а також досягнення інших цілей.

Механізм підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок зовнішніх і внутрішніх факторів зображено на рисунку 3.8.



Рис. 1.2. Механізм підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок зовнішніх і внутрішніх факторів [33]*

*Джерело: побудовано та рекомендовано на основі наукових праць вчених, джерело [28]

Таким чином, виходячи з функціонально-організаційних особливостей та основних особливостей моделі управління прибутком як складового блоку фінансового менеджменту, можна виділити сукупність окремих, цілісних та логічно узгоджених цілей, зокрема:

- підтримання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі;
- забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства;
- максимізація багатства власників;
- максимізація ринкової вартості підприємства;
- існування;
- підтримання прийнятного рівня самофінансування економічного суб'єкта. Хоча кожен із виділених блоків має свої завдання, їх реалізація

спрямована на досягнення загальних цілей моделі управління прибутком економічного суб'єкта.

Підтримка інвестиційної привабливості підприємства та інших цілей відповідно до конкретних цілей, досягнення яких поставлено перед економічно ефективною моделлю управління прибутком економічного суб'єкта, завдання управління прибутком формуються у вигляді поточної специфікації цілей такого управління, далі деталізація завдань управління прибутком проводиться на рівні функціональних та організаційних блоків, основна модель яких визначена вище.

У той самий час використання конкретних форм управління визначається специфікою господарської діяльності підприємства його фінансовою стратегією, тому моделі управління ефективністю щодо різних підприємств істотно відрізнятимуться, що передбачає існування різних стратегій управління. Однак усю сукупність таких моделей можна згрупувати та виділити їх типологію:

- захисна стратегія – забезпечення контролю за витратами з метою збільшення прибутку економічного суб'єкта як різниці між абсолютною сумою доходів та витрат, стратегія ефективна в довгостроковій перспективі;

- агресивна (наступальна) стратегія - забезпечення максимізації рівня реалізації за рахунок стимулювання продажів з метою збільшення прибутку підприємства;

- диверсифікована стратегія – поєднує в собі збалансований компроміс між агресивною та захисною стратегією, що дозволяє погостити переваги та недоліки обох варіантів стратегії управління прибутком економічного суб'єкта.

Фінансово-економічний характер такого суб'єкта господарювання його основу може складати модель управління прибутком (ефективне управління) економічного суб'єкта є взаємопов'язані функціональні організаційні блоки, пов'язані з вирішенням конкретних завдань, а також сукупність фінансових та математичних методів, складових методологічну основу координації окремих блоків моделі.

У свою чергу, метод управління економічною ефективністю підприємства можна визначити таким чином: метод управління прибутком економічного суб'єкта - це сукупність конкретних методів, технологій, методів та способів обґрунтування управлінських фінансових рішень, формування витрат та доходи підприємства, а також форми їх реалізації з метою забезпечення прийнятного рівня рентабельності бізнесу.

Важливим елементом моделі управління ефективністю підприємства є правова сфера реалізації цієї моделі, під якою слід розуміти сукупність: указів Президента України, постанов Ради. Міністрів; кодексів та положень законодавства України, нормативні акти органів державного регулювання, що в межах своїх повноважень здійснюють державне регулювання економічної діяльності, а також збірник внутрішніх економічних документів. Зрозуміло, що таке законодавче поле не існує самотійно і є органічною складовою фінансового права.

У цілому нині правове поле антикризового фінансового управління проявляється підвійно. Тобто це сукупність нормативно-правових актів, що регулюють фінансово-економічні, організаційні та правові аспекти реалізації моделі управління прибутком економічного суб'єкта.

Серед нормативних правових актів, які прямо чи опосередковано регулюють фінансові відносини на підприємстві, пов'язані з плануванням, перерозподілом та споживанням прибутку економічного суб'єкта, контролем, створенням, поділом можна виділити такі групи:

- внутрішньогосподарські документи, законодавчі акти;
- статут;
- по-друге, - це сукупність державних органів, що виконують конкретні функції державного регулювання фінансів суб'єктів господарювання в цілому та управління прибутком підприємств зокрема, а також об'єктивно сформованих і тиражованих форм і методів державної участі в системі економічних відносин у зв'язку з підприємницькою діяльністю в ринковій середовищі України

підприємствами шляхом розроблення відповідних фінансових, економічних та правових норм та принципів (див. рис. 3.9).



Рис. 3.9. Функціонально-організаційна структура базової моделі управління ефективністю роботи в ПрАТ «Миколаївцемент»*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Правові норми щодо моделі управління ефективністю підприємства суб'єктів підприємництва в Україні мають ієрархічну структуру, що ґрунтується на Конституції України: Арбітражний кодекс, Арбітражний процесуальний кодекс, Цивільний кодекс України, Кодекс адміністративних правопорушень та Кримінальний кодекс регулюють управління фінансами підприємств шляхом встановлення певних вимог або обмежень фінансових відносин, що виникають у зв'язку зі створенням, поширенням, перерозподілом на споживання прибутку підприємства, форми та способи цивільного виконання закону про управління доходами, встановлення правовідносин між господарюючими суб'єктами, ухвалу адміністративної та кримінальної відповідальності за порушення відповідного законодавства України.

У разі підприємницької діяльності особливості організації фінансів підприємства відповідають потребам моделі управління доходами, у тому числі:

- регулювання, створення та визнання витрат;
- регулювання, формування та визнання доходів;
- валютне регулювання;

– порядок провини та порушення договірних та інших зобов'язань.

У групі прихованих правових актів як правової основи управління доходами підприємств можна розуміти всі кодекси та нормативні акти України, які регулюють фінансову та державну діяльність субпідрядників.

В Україні використовують метод контролю доходів підприємств, приділяючи особливу увагу:

- уточненню та деталізації положень законодавчих актів;
- нормативні положення, що віднесені до компетенції підвідомчих державних органів;
- контроль над раніше існуючими суб'єктами українського державного законодавства та правових норм, тому нормативні акти в системі правового регулювання фінансового управління на підприємстві щодо управління його прибутком є продуктом органів державної влади які, в межах своєї компетенції здійснює функції регулювання.

Доходи підприємства від операційної діяльності поділені на дві групи: доходи від реалізації товарів та доходи від реалізації робіт та послуг, що дозволяє проводити аналіз операційної діяльності підприємства, а разом з якістю реалізованої продукції – структури операційного прибутку.

Сумісність з реалізованою продукцією в цьому випадку така ж, як і з виробництвом, оскільки склад не включає побутові, адміністративні та інші витрати.

Механізм формування доходів на основі такої групи доходів та витрат показаний на рис. 3.10.

Для ефективної реалізації моделі управління доходами підприємства мають право приймати внутрішні нормативні документи, спрямовані на вищий рівень постачання: визначальні положення законодавчих та інших правових актів, а також встановлено порядок їх реалізації на підприємстві; регламентоване харчування, що входить до компетенції компанії; запропоновані продукти, які не регулюються законом та правилами.

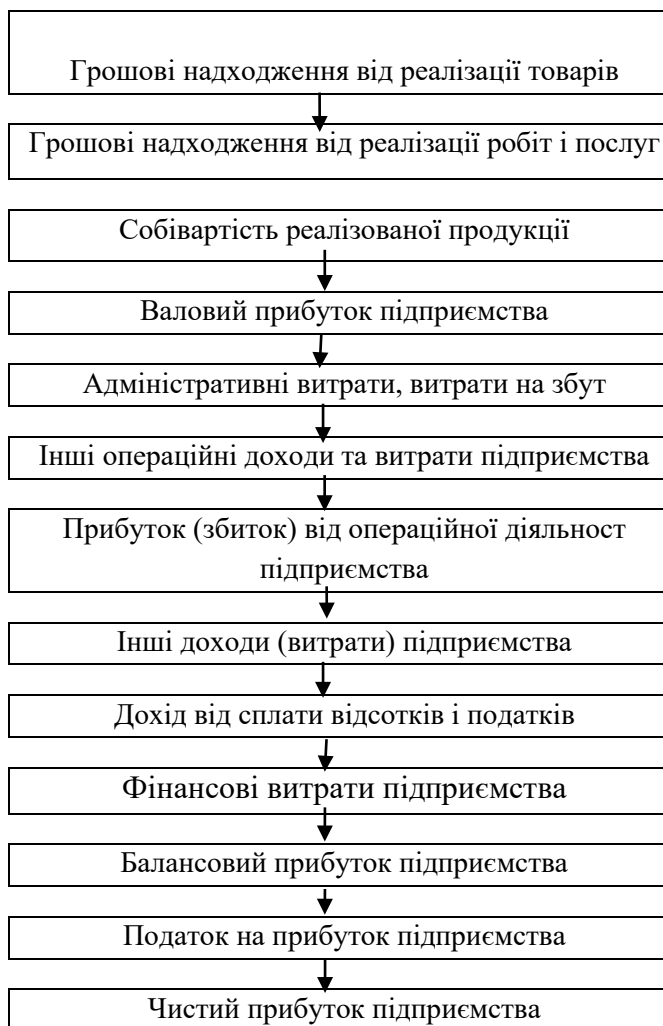


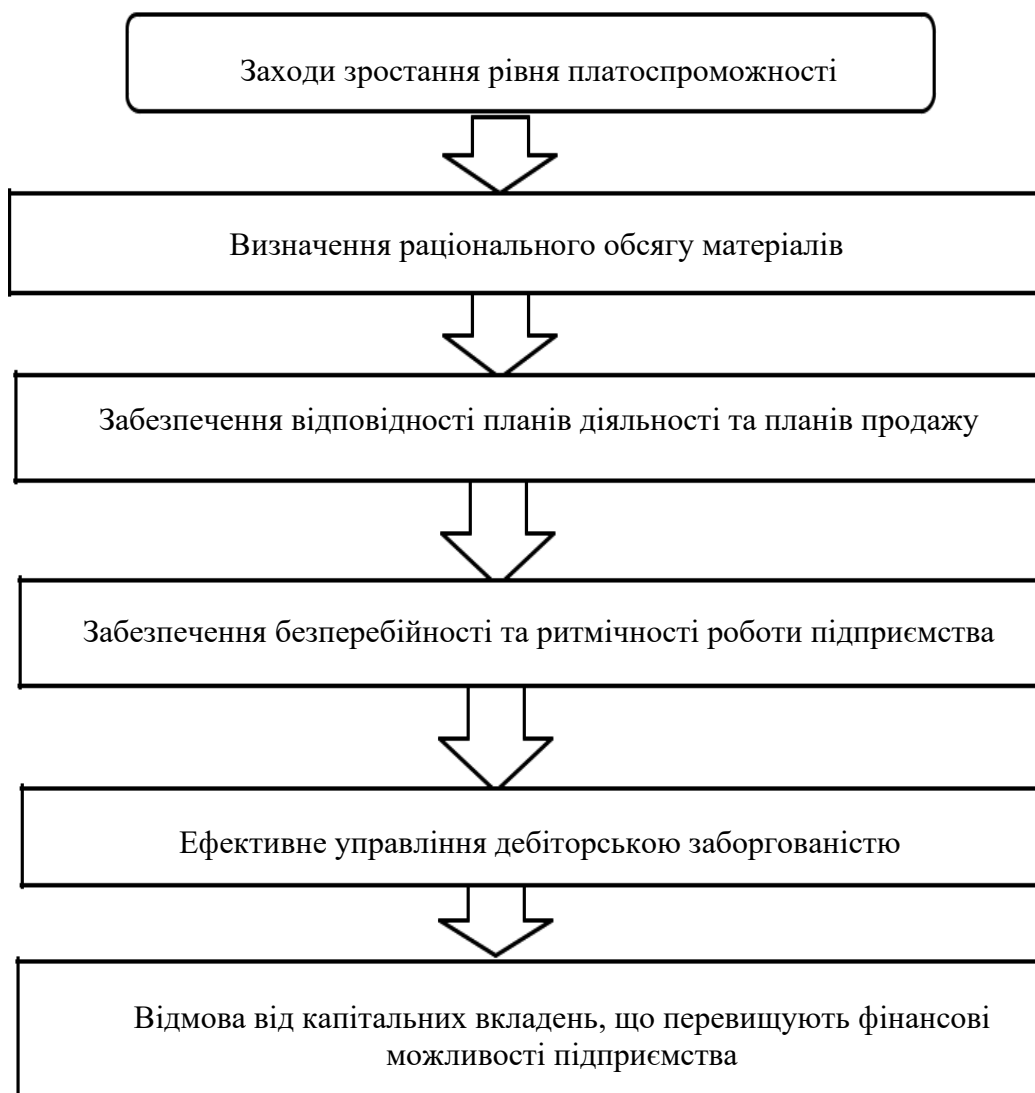
Рис. 3.10. Механізм управління ефективністю роботи в ПрАТ «Миколаївцемент»*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Слід зазначити, що ухвалення внутрішніх державних документів можливе лише в межах компетенції відповідного органу управління підприємства, і в цьому випадку, природно, такі документи не підлягають дотриманню офіційного законодавства України.

Враховуючи специфіку та важливість кількох видів фінансово-державної діяльності підприємства, за рахунок використання механізму отримання доходів та управління різними складами, необхідно уважніше розглянути доходи та витрати таких складів: дохід – виторг від реалізації продукції, робіт та послуг, інші доходи; витрати - фінансові витрати на реалізовану продукцію, адміністративні витрати, побутові витрати, фінансові витрати, інші витрати.

Забезпечення належного рівня ліквідності та платоспроможності забезпечимо за рахунок таких основних заходів, відображених на рисунку 3.11.



**Рис. 3.11. Напрями зростання рівня ліквідності та платоспроможності в
ПрАТ «Миколаївцемент»***

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Наші рекомендації та стратегії полягали в наступному:

- повнота – зумовленість заходоподібності, зв'язковість нарощувати взаємні знання і доповнювати інший бік, не нарощувати жодних протизапальних речовин один одного і здійснюватимуться спільні для мети;
- послідовність - всі комплексні заходи повинні бути реалізовані в рамках процесу, дотримуючись процесуальної стратегії; динамічний – сприяє гнучкості на нових етапах стратегії, асоціації із внутрішніми та зовнішніми відмінностями;

– саморефлексія – реалізація конкретних заходів, які можна заздалегідь запланувати у запланованому бюджеті рівень її якості.

Забезпечення збільшення раціональної структури джерел фінансових ресурсів, що відображено на рисунку 3.12.

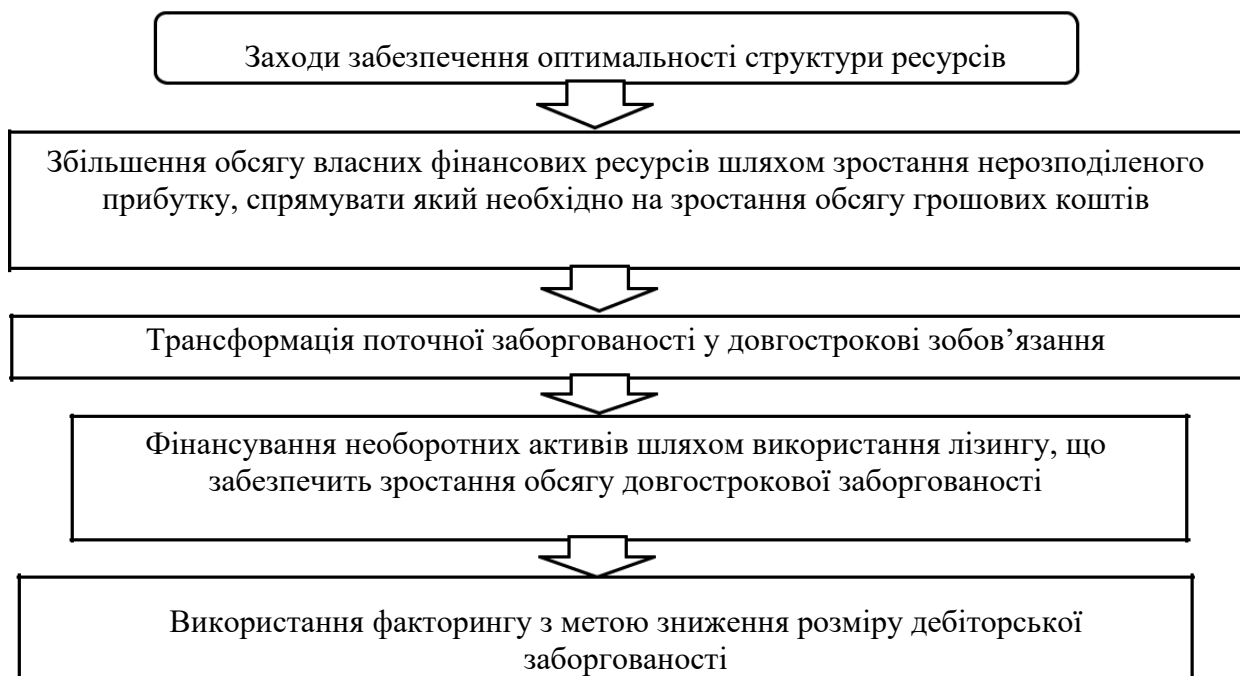


Рис. 3.12. Напрями забезпечення оптимальної структури джерел ресурсів в ПрАТ «Миколаївцемент»*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Розвиток управління повинен супроводжуватися підвищенням його ефективності. У свою чергу підвищення ефективності управління визначається ростом його потенціалу тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів і умов їхнього використання та Удосконалення системи управління витратами.

Багатовіковий досвід підприємств показав, що головною умовою ефективного менеджменту є постановка цілей і їхнє ефективне досягнення за допомогою людей. Тому до принципів ефективного менеджменту можна віднести:

Забезпечення ефективної діяльності організації вимагає високого професіоналізму і високої підготовки менеджерів. Такий професіоналізм

народжується в процесі спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління.

У переліку факторів ефективного управління варто виділяти мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки.

Для виявлення цієї здібності необхідно проводити психологічне тестування менеджерів.

Для забезпечення своєчасності прийняття управлінських рішень необхідно створити й освоїти методологію їхньої розробки.

Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Бачення майбутнього, засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі дозволяє постійно контролювати зміни, що відбуваються в організації.

Важливим фактором ефективності управління є корпоративність, тобто розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних співвідношень. Вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його цілі, а також засобом у механізмі управління.

Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного менеджменту. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але і сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, зміцненою довірою до менеджера, авторитетом влади, упевненістю. Лідерство може відігравати вирішальну роль у забезпеченні ефективності управління. Тому необхідний пошук і проектування лідерства, адже лідерство – це не тільки особистість менеджера, але і характеристика всієї системи управління, характеристика організації управління.

Особливу роль грають оперативність і гнучкість управління, оскільки часто виникає потреба у швидких і рішучих заходах, зміні методів управління по ситуаціях, що складаються, адаптації до зовнішніх змін.

Стратегія і якість програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм, від якості яких і залежить ефективність менеджменту організації.

Людський фактор тобто наявність помічників менеджера, що можуть користатися його особливою довірою і здатним узгоджено і доцільно здійснювати задану програму.

Система моніторингу. Вона являє собою спеціально організовані дії по визначенню імовірності і реальності настання змін і необхідності для їхнього своєчасного виявлення і розпізнавання.

Удосконалення системи управління витратами, відображено на рисунку 3.13.



Рис. 3.13. Напрями вдосконалення системи управління витратами*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Своєчасна організація опинилась в ситуації, коли необхідно ефективно і прибуткове господарювання і постійні зміни організації, прагнення не тільки до виживання, але і до розвитку. Сучасна організація повинна залучати для

рішення виникаючих проблем кожного співробітника, спонукувати працівників до безупинного удосконалювання професійної майстерності і саморозвитку.

3.4 Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів в ПрАТ «Миколаївцемент»

Актуальними на сьогодні є розробка й упровадження систем ефективності управління як одного із найбільш діючих каталізаторів у підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей управлінського персоналу і цілей підприємства.

Проблема ефективності управління включає в себе розгляд: управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє і які використовує система управління, сукупності витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідних функцій управління; ефективності управління, тобто ефективності дій людей у процесі діяльності організації, реалізації інтересів у досягненні певних цілей [15].

Ефективність управління – це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. У більш спрощеному варіанті це визначення можна представити таким чином: ефективність управління – це зіставлення спожитих ресурсів з отриманим результатом.

Результати та ефективність управлінської праці в кінцевому підсумку управління в цілому залежать від багатьох умов і передумов. До їх числа відносяться потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу, засоби виробництва, соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому; культура організації. Вони значною мірою залежать і від особистості самого керівника: його авторитету, стилю роботи тощо. Тому всі ці фактори діють спільно, в інтеграційній єдності [6].

Кінцевий результат управління часто називають ефектом управління. Ефект управління складається з трьох складових:

- економічний ефект – вид ефекту, що має безпосередню вартісну форму, тобто вимірюється в грошових або натуральних вимірниках;
- соціально-економічний ефект – має комплексну природу поєднання економічної вигоди і соціальної стабільності і спокою, наприклад поліпшення умов роботи, зниження рівня професійних захворювань (за певних умов може бути переведений у звичайний економічний ефект);
- соціальний ефект – вид ефекту, який принципово не може бути перерахований в економічний, наприклад запобігання соціальному конфлікту [7].

На основі аналізу результатів наукових досліджень вчених визначимо шляхи досягнення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві, що полягають у такому [4; 6; 8]:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.
2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює деякі із сфер її функціонування.
3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на організацію.
7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного

8. Робота зі створення культури організації, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

Важливим моментом в ефективності управління є підвищення кваліфікації з відривом і без відриву від виробництва. Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення та поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці керівних працівників виконує їх періодична атестація. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку – пряме завдання керівників підприємства [2].

Одним із основних завдань менеджера для підвищення ефективності управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника і узгодження цих мотивів з цілями підприємства.

Для підвищення ефективності управління керівництвом можуть бути внесені будь-які зміни у вже існуючу структуру управління. Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності управління на підприємстві.

Підвищити ефективність управління можна також застосовуючи різноманітні методи безпосередньо відносно самого фахівця, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації, отримати додаткову освіту тощо. Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності управління залежно від специфіки діяльності і особливостей вже сформованої системи управління [3]. Проте будь-якому керівнику важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, коли будуть застосовуватися різноманітні методи в комплексі з урахуванням цілей та стратегії розвитку підприємства.

Якщо система управління, що діє на підприємстві, не відповідає навіть поточним завданням, тоді вона стає істотним гальмом у розвитку, знижує конкурентоспроможність і негативно впливає на показники діяльності. Коли підприємство націлене на розвиток, розширення, вихід на нові території, на нові ринки збуту, де зустрінеться в боротьбі з сильнішими конкурентами,

проблема реорганізації системи управління стає дуже актуальною. Тому якщо ставиться завдання оцінити ефективність управління підприємством, що розвивається, то, в першу чергу, необхідно встановити цілі, до яких підприємство прагне, а потім провести діагностику існуючої системи управління підприємством на відповідність майбутнім завданням.

У практиці менеджменту не існує єдиного непорушного стандарту, за допомогою якого підприємство може посісти передове місце у рейтингу щодо ефективності управління. Можна лише з упевненістю сказати, що управління має бути настільки ефективним, щоб підприємство досягало поставлених цілей.

Викладені шляхи щодо підвищення ефективності менеджменту з урахуванням усіх елементів діяльності підприємства спрямовані, в основному, на вдосконалення професіоналізму, рівня кваліфікації, особистих і ділових якостей самого керівника або на зміну стратегії підприємства, її організаційної структури, технологій виробництва, умов праці та відпочинку, комунікаційних процесів і таке інше.

Таким чином, ефективне управління впливає на всі аспекти діяльності організації. Тому кожному підприємству необхідно періодично проводити оцінку ефективності менеджменту, а також розробляти продуктивні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме збільшенню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.

Висновки до III розділу

Ефективність управління – найважливіша якісна характеристика господарювання на всіх рівнях. Під економічною ефективністю управління в ПрАТ «Миколаївцемент» розуміється ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється співвідношенням результатів і витрат суспільного виробництва.

Суть проблеми підвищення економічної ефективності управління полягає в тому, щоб на кожну одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів домогтися істотного збільшення обсягу реалізації продукції.

Економічна ефективність пронизує всі сфери практичної діяльності, всі етапи суспільного виробництва, є основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурних, функціональних і системних особливостей економічної діяльності.

Тому метою даної роботи було на основі вивчення теоретичних основ розвитку ефективності управління, проаналізувати сучасний її стан, виявлення проблем, недоліків і на основі цього обґрунтувати основні напрями росту економічної ефективності у підприємстві та знайти шляхи підвищення ефективності управління реалізацією продукції.

Нами запропоновано комплексну методику дослідження ефективності діяльності підприємства, яка ґрунтується на аналізі всієї системи показників, структурованих за групами та зазначених відповідними нормативними значеннями чи межами. Групами показників, що включені до системи досліджень ефективності функціонування підприємств, є тести активів, тести ділової активності, тести платоспроможності, аналіз ліквідності, аналіз фінансової стійкості та рентабельності.

Система ефективності управління в ПрАТ «Миколаївцемент» має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на це нами сформовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі нами висвітлено поняття управління яке багато в чому збігається з поняттям ефективності виробничої діяльності підприємства. Проте управління виробництвом має свої специфічні економічні характеристики. В якості головного критерію результативності управління виступає рівень ефективності керованого об'єкта.

Ефективність виробництва (діяльності) підприємства – це комплексне поняття, що відбиває кінцеві результати використання ресурсів за певний проміжок часу, головною ознакою якого може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу.

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення результативної, ефективної та конкурентоспроможної господарської діяльності.

Ми стверджуємо, що ефективність управління є ефективністю дій людей у процесі діяльності організації, в процесі реалізації інтересів, у досягненні певних цілей.

Ефективність – це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. Ефективність показує, якою мірою керуючий керівник реалізує цілі, досягає запланованих результатів. Ефективність управління проявляється в ефективності виробництва, складає частину ефективності виробництва. Результати дії, співвіднесені з метою та витратами, – це і є зміст ефективності як управлінської категорії.

Ефективність управління в ПрАТ «Миколаївцемент» не визначається лише чинниками зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності в ПрАТ «Миколаївцемент», в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей. Тобто, ефективність

управління залежить від якості ціленаправленості, адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

Зовнішня ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний ефект управління в ПрАТ «Миколаївцемент».

Науково-технічний ефект управління характеризується: збільшенням частки нових інформаційних технологій, збільшенням частки прогресивних технологічних процесів, підвищенням коефіцієнту автоматизації робіт на підприємстві, підвищенням організаційного рівня торгівлі і праці на підприємстві, підвищенням конкурентоспроможності в ПрАТ «Миколаївцемент».

Фінансова стійкість в ПрАТ «Миколаївцемент» характеризується: достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності; фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування, здатністю маневрувати власними коштами; достатнім забезпеченням матеріальних оборотних активів власними джерелами покриття; станом виробничого потенціалу. Досліджуване нами підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування, тобто продавши своє майно зможе повністю погасити зобов'язання перед кредиторами. Значення показника фінансового левериджу показує низький ступінь ризику вкладення коштів в ПрАТ «Миколаївцемент».

Ліквідність підприємства визначається і за допомогою ряду фінансових коефіцієнтів. Як бачимо, показник абсолютної ліквідності має тенденцію до покращення та відповідає нормативним вимогам, аналогічно – коефіцієнт

поточної ліквідності. Аналіз ліквідності балансу дає підставу стверджувати. Що підприємство перебуває у стійкому стані, приваблює, як діловий партнер.

Ефективність управління – найважливіша якісна характеристика господарювання на всіх рівнях. Під економічною ефективністю управління в ПрАТ «Миколаївцемент» розуміється ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється співвідношенням результатів і витрат суспільного виробництва. Суть проблеми підвищення економічної ефективності управління полягає в тому, щоб на кожну одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів домогтися істотного збільшення обсягу реалізації продукції.

Система ефективності управління в ПрАТ «Миколаївцемент» має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на це нами сформовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Управлінські функції мають бути чітко розмежовані, відповідну відповідальність делеговано у межах функціональних обов'язків, і водночас усе це має створювати гармонійне єдність колективу співробітників. У практичній діяльності найважливішою є третя група чинників управління ефективністю, що класифікується за місцем реалізації у системі управління виробництва. Особливо важливо розрізняти внутрішні та зовнішні чинники, що мають свої специфічні властивості у підвищенні ефективності виробничих підприємств.

Створення відповідних сприятливих умов на виробництві, системи матеріальних інтересів та ефективного механізму мотивації праці забезпечує

високий рівень ефективної діяльності кожного працівника та відповідальність за обсяг покладеної на нього роботи. Стиль управління має поєднувати у собі професійні компетенції, відповідальність собі, ділове чуття і високу етику міжособистісних відносин, що торкається всі сфери діяльності підприємства.

Організація ефективного процесного управління забезпечує відповідну, необхідну спеціалізацію та координацію всієї діяльності підприємства та створює певну систему складного виробничо-економічного процесу управління.

Відповідний стиль управління як складова сучасного менеджменту є надійним і ефективним фактором, що підвищує ефективність управління будь-яким підприємством, організацією або бізнес-структурою.

Основні чинники підвищення ефективності роботи підприємства полягають в підвищенні його технічного рівня, вдосконаленні управління, організації виробництва і праці, зміні обсягу та структури виробництва, поліпшенні якості ресурсів тощо. Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва.

Проблема підвищення ефективності виробництва та діяльності підприємства в цілому полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю затрачених трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М. М. Менеджмент підприємств : навч. посіб. для студ. екон. спец. всіх форм навч. 2.вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2012. 268 с.
2. Базилінська О. Я. Аналіз підприємств: теорія та практика : навчальний посібник (для студентів вищих навчальних закладів). Київ : Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
3. Болюх М. А. Економічний аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2011. 540 с.
4. Бланк І. А. Управління підприємством : навч. посіб. Київ : Єльга, Ніка-Центр, 2016. 672 с.
5. Бучковська Х. А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства. *Науковий вісник ДонНТУ*. 2013. №2. С. 18-22.
6. Бугуцький О. А. Гончарова Л. Г. Економія сукупних затрат праці в господарстві. Київ : Урожай, 2017. 160 с.
7. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : ЦУЛ, 2011. С. 77-80.
8. Вачевський М.В., Долішний М.І., Скотний В.Г. Менеджмент для керівника : монографія. Стрий : Просвіта, 2013. 139 с.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 504 с.
10. Василенко В. О., Шостка В. І., Клейменов О. М. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2015. 372 с.
11. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. С. 77-80.
12. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 463 с.

13. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці керівника : навчальний посібник: економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2013. 516 с.
14. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 317 с.
15. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
16. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. ... д-ра. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2010. 37 с.
17. Головченко О. М. Формування механізму стабільного розвитку : монографія. Одеса : Фенікс, 2015. 424 с.
18. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2011. 605 с.
19. Давидова І. О. Управління електронними інформаційними ресурсами: питання методології та організації *Вісн. Харк. держ. акад. культури*. 2018. Вип.10. С.55-61.
20. Диба М. І. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2011. № 2. С. 22-29.
21. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип.1(4). С. 11-16.
22. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 448 с.
23. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2011. 501 с.
24. Гончарук А. Г. Формування методів управління ефективністю організації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04

- «Економіка та управління організаціями». Одеса, 2010. 37 с.
25. Головченко О. М. Формування методів стабільного розвитку регіону : монографія. Одеса : Фенікс, 2010. 424 с.
 26. Гусельников Є. Регіональна економіка на шляху ринкових перетворень *Банківська справа*. 2010. № 3. С. 3-6.
 27. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
 28. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
 29. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
 30. Диба М. І. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2011. № 2. С. 22-29.
 31. Джур О. Є. Економіка високотехнологічних підприємств : [навч. посіб.] Донецьк : АРТ-ПРЕС, 2010. 320 с.
 32. Джур О. Є. Удосконалення організаційно-економічного методів організації. *Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 лютого 2012 р.: В 7 т.* Донецьк : Біла К.О., 2012.
 33. Долинський В. П. Аналіз господарської діяльності підприємств : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Вища шк., 2010. 164 с.
 34. Дідівська Л. І., Головка Л. С. Регулювання економіки : навч. посіб. [5-те вид.]. Київ : Знання, 2010. 305 с.
 35. Довбня С. Б., Ковель К. А. Модель комплексної оптимізації організації. *Фінанси підприємств*. 2012. № 5. С. 134-141.
 36. Дробчак С. З. Особливості управління підприємством у процесі інтеграції України в глобальну економіку знань. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 36-40.

37. Добикіна О. К. Потенціал організації: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2010. 208 с.
38. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу організації: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193.
39. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
40. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія / за ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко. Київ : ННЦ ІАЕ, 2016. 340 с.
41. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 170 с.
42. Єщенко П. С. Сучасна економіка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 325 с.
43. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 340 с.
44. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник. Національна академія управління. Київ : Національна академія управління, 2010. 655 с.
45. Єщенко П. С. Сучасна економіка : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладі. Київ : КНЕУ, 2010. 325 с.
46. Іванілов О. С. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2010. 728 с.
47. Завадський Й. С. Менеджмент : Management. навч. посіб. Т.1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу. 2017. 543 с.
48. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів, 2010. Вип. 43. С. 251–260.
49. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
50. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.

51. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
52. Краснокутська П. В. Менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2013. 502 с.
53. Коваленко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2012. 485 с.
54. Коваленко В. В. Методи аналізу та управління підприємств. *Вісник Укр. академії банк. справи*. 2012. № 2. С. 39-48.
55. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навчальний посібник. Київ : Зовнішня торгівля, 2010. 304 с.
56. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динамічної стабільності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9. С. 43-51.
57. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. – 453 с.
58. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
59. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2012. 254 с.
60. Кривенко К. Т. Економічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 508 с.
61. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 224 с.
62. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 453 с.
63. Кузьмін О. Є., Гладун Т. М. Менеджмент: 1001 тест : збірник тестових завдань. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 284 с.
64. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав., 2013. 416 с.

65. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2010. 384 с.
66. Кузьмін О. Основи менеджменту: підручник. Київ : Либідь, 2011. 414 с.
67. Кравчук Г. В. Внутрішні механізми фінансової стабілізації. *Фінанси України*. 2012. № 8. С. 128-130.
68. Кульчицький М. І. Економічне регулювання розвитку виробничої сфери в регіоні: Дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / НАН України; Інститут регіональних досліджень Львів : Каменярь, 2011. 161 с.
69. Кучеркова С. О. Методика визначення результату діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2010. №5. С.78.
70. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 58-61.
71. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством . *Економіка України*. 2011. № 1. С.86-87.
72. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління організації *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 102-108.
73. Лазепка В. І. Резервні фонди підприємств. *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 45-53.
74. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
75. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3, Т. 1. С. 52-58.
76. Любунь О. С. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Слово, 2014. 296 с.
77. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 2012. 800 с.
78. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.

79. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник [та ін.]. Київ : Хрещатик: 2012. 800 с.
80. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
81. 60. Надтока Т. Б. Удосконалення збутової політики організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. С. 98-102.
82. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки підприємств : Дис. кандидата економічних наук: 08.00.04; Одеса, 2010. 233 с.
83. Науменко М. О. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №46. С. 287–289.
84. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Бондаренко Н. В., Філіпова Т. О. Посилення впливу аналізу фінансової діяльності на процес управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 291-296.
85. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
86. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2010. 128 с.
87. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 362 с.
88. Осовська Г. Основи менеджменту : підручник. - 3-е вид., пер. и доп.. Київ : Кондор, 2016. 661 с.
89. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу організації. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : *матеріали IV-ї міжнар. наук.-практ. конф.* (Черкаси, 11–13 квіт. 2017 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2017. С. 171-172
90. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно- економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. №17. С. 23-31.

91. Петровська І. О. Фінанси : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 300 с.
92. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2012. 620 с.
93. Петряєва З. Ф. Фінансовий аналіз діяльності організації : навч. посіб. Харківський держ. економічний ун-т. Харків : ХДЕУ, 2012. 164 с.
94. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
95. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір : зб. наук. праць*. 2012. № 15. С. 275-285.
96. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
97. Раєвська О. В. Управління розвитком організації: методологія, механізми, моделі : монографія Харків : ВД "ІНЖЕК". 2016. 496 с.
98. Русин-Гриник Р. Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2010. Вип. 20.5. С. 240-247.
99. Слав'юк Р. А. Структурування власного капіталу підприємств. *Фінанси підприємств*. 2011. № 8. С. 123-131.
100. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6, Т. 2. С. 178-181.
101. Свінцов О. М. Особливості структурних зрушень в економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 124-131.
102. Сичова Н. Стратегічне управління знаннями як запорука успіху організації. *Економіст*. 2016. № 12. С. 48-50.
103. Скідцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2016. 312 с.
104. Тарасюк Г. М. Планування діяльності організації : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : "Каравела", 2013. 432 с.

105. Терещенко О. О. Управління вартістю організації. *Фінанси України*. 2011. № 3. С. 91-99.
106. Тютюнник Ю. М. Аналіз бізнесу : навч. посіб. Полтава : „ІнтерГрафіка”, 2014. 288 с.
107. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*, 15/1. 2010. № 15/1. С. 58-62.
108. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 635 с.
109. Фостолович В. А. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів. *Інноваційна економіка*. 2013. №7. С. 317-320.
110. Хачатуров Т. С. Управління діяльністю підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с. (182)
111. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
112. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4, Т. 2. С. 141-144.
113. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2015. 607 с.
114. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
115. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 243–248.
116. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 384 с.
117. Щєбликіна І. О. Власний капітал організації *Вісник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2011. № 2 (14). С. 388-395.