



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Янків М.Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Організація управління виробництвом та шляхи підвищення
його ефективності управління у Товаристві з обмеженою
відповідальністю «Група компаній «Фокстрот»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і
адміністрування)»

Лилака Юрія Орестовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

д.екон.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Янків Мирон Дмитрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

«Організація управління виробництвом та шляхи підвищення його ефективності управління у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот»

Студентки _____ Лилак Ю. О. _____ групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Янків М. Д. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

«__» грудня 2024 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

Янків М. Д.

«___» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТОВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Лиляку Юрію Орестовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Організація управління виробництвом та шляхи підвищення його ефективності управління у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот»**

Керівник роботи: **Янків Мирон Дмитрович, доктор економічних наук, професор**

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

затверджені наказом по інституту від 26 вересня 2024 року № 93

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 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 – 1.5, табл. 1.1-1.2 – теоретичні засади організації управління виробництвом та підвищення його ефективності управління у підприємстві

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.8 – організаційно-економічна оцінка організації управління виробництвом та ефективності управління в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот»

Рис.3.1-3.13 і табл. 3.1-3.3 – шляхи удосконалення організації управління виробництвом та ефективності управління підприємством

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 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2025 р.</i>	

Студент

(підпис)

Лилак Ю. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Янків М. Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лилак Ю. О. «Організація управління виробництвом та шляхи підвищення його ефективності управління у товаристві з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 106 сторінок, включаючи 13 таблиць, 19 рисунків.

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

Yuriy Lylak. Organization of production management and ways to increase its management efficiency in the Foxtrot Group of Companies. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2025.

The amount of work is 106 page, includin 13 tables, 19 drawings.

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.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1 Зміст та значення організації управління виробництвом та ефективності управління у підприємстві.....	13
1.2 Складові системи ефективного управління підприємством та чинники що на неї впливають	22
1.3 Методика наукового дослідження системи ефективності управління підприємством.....	34
Висновки до I розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»	39
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	39
2.2 Аналіз організації управління виробництвом та управління ефективністю підприємства.....	45
2.3 Вплив ефективності управління підприємством на його фінансові результати діяльності.....	47
Висновки до II розділу.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	62
3.1 Розробка ефективних стратегічних напрямків розвитку підприємства....	62
3.2 Шляхи підвищення ефективності системи управління на підприємстві.....	70
3.3 Стратегії управління механізмом формування ефективності підприємства.....	86

Висновки до III розділу.....	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Організація виробничого управління та шляхи вдосконалення його ефективності на підприємстві є важливою задачею сьогодення, що сприяє досягненню високих результатів при оптимальних витратах живої та уречевленої праці, визначених через розрахунок узагальнюючих показників, які оцінюють ефективність її використання.

У сучасних умовах економічних трансформацій організація виробничого управління, як основної форми господарювання, пов'язана з удосконаленням та активізацією інноваційно-технічного, організаційного та фінансового менеджменту, а також з розвитком господарського механізму на рівнях підприємств, корпорацій, асоціацій, міністерств, комітетів тощо.

Організація управлінських процесів виробництва та шляхи покращення його ефективності включають в себе систему показників, що відображають діяльність виробництва щодо розподілу та переробки ресурсів з метою виготовлення продукції. Ефективність можна оцінювати через коефіцієнти, які є відношенням результатів до витрачених ресурсів або за обсягами виробленої продукції відповідно до її номенклатури.

Організація управління виробництвом на підприємстві є комплексним відображенням кінцевих результатів використання виробничих ресурсів та робочої сили за певний період часу.

Терміни «організація управління виробництвом» та «продуктивність системи» є взаємозамінними, оскільки характеризують однакові ефективні процеси. Проте варто розуміти, що загальна продуктивність системи є набагато ширшим поняттям, ніж продуктивність праці та прибутковість виробництва.

Створення ефективної системи управління підприємством дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки, що демонструють не тільки результат, але й ціну його досягнення. Тому організація управління виробництвом

зазвичай визначається через відносні показники, розраховані на основі двох основних характеристик: результатів і витрат.

Сьогодні ключове практичне значення мають такі основні напрями: вибір оптимальних форм і методів підприємницької діяльності; активізація та поліпшення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності; підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) підприємства; стабільність економічної та соціальної політики держави, орієнтованої на підтримку підприємництва; позитивне ставлення суспільства до підприємців і підприємницької діяльності; пільговий податковий режим, що створює реальні стимули для розвитку підприємництва; наявність розвинутої інфраструктури підтримки підприємництва (інноваційні центри, спеціалізовані компанії, які надають фінансову допомогу новим підприємцям, консультаційні центри з питань управління, маркетингу, реклами, курси та школи підготовки підприємців тощо).

Ефективність організації системи управління на підприємстві є видом ефективності, що відображає результативність функціонування економічних систем підприємства. Головною особливістю такої системи є фінансовий характер витрат на досягнення цілей (результатів), а в окремих випадках і самих цілей (наприклад, отримання прибутку). Управління, як і будь-яка інша діяльність, потребує оцінки, яка дозволяє визначити його ефективність.

Оцінка ефективності організації управлінської системи на підприємстві може здійснюватися через результати контролюваних об'єктів та процесів. Проте встановлення рівня ефективності управління можливе лише за допомогою іншої форми вихідної логічної оцінки.

Метою нашого дослідження є розрахунок показників організації управління виробництвом та визначення шляхів покращення ефективності управління на підприємстві, що дозволить виокремити основні напрями її підвищення в умовах сучасного господарювання.

Для успішного вирішення завдань щодо ефективного управління підприємством важливу роль відіграє класифікація резервів для підвищення

організації управління виробничими процесами та ретельний аналіз їхнього впливу на діяльність підприємства.

Проблема ефективного управління діяльністю підприємства полягає в необхідності визначення відповідного критерію ефективності управління при створенні системи показників. Водночас, для оцінки загальної ефективності управління підприємством потрібно враховувати низку факторів, пов'язаних з організацією виробничого процесу. Саме тому комплексний підхід до вирішення проблеми пошуку шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності є складним, але водночас надзвичайно важливим завданням.

Рациональна побудова організаційної структури ефективної системи управління на підприємстві включає поєднання ряду факторів, які забезпечують високий рівень ефективності виробництва. Тому в дослідженні значну увагу приділено принципам і методам формування та вибору типу управлінської структури, а також аналізу тенденцій її побудови та оцінці їх відповідності.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. З огляду на нестабільність сучасного ринкового середовища, зумовлену кризовими явищами ринкової економіки, які в комплексі спричиняють потребу в постійних організаційних змінах, трансформаціях та вдосконаленні діяльності вітчизняних підприємств, керівники повинні орієнтуватися на реалізацію ефективного менеджменту, який відповідає динаміці ринку та змінюваним умовам галузі. У цьому контексті загальне управління включає в себе різні види менеджменту, зокрема стратегічний, операційний, мотиваційний, інноваційний, інвестиційний, фінансовий, кадровий, маркетинговий та антикризовий менеджмент, що взаємно доповнюють один одного.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Значний внесок у розробку теоретичних основ та методологічних підходів щодо створення ефективної системи управління на підприємстві та шляхів покращення його управлінської діяльності зробили відомі вітчизняні та

зарубіжні економісти. Зокрема, цій темі присвячено значну кількість науково-методичних праць, що розглядають організацію виробництва на підприємстві як важливий аспект людської діяльності. До таких робіт можна віднести дослідження З. Варналій, В. Сизоненка, М.В. Вачевського, В.М. Мадзігона, Н.М. Примаченко, А. Гальчинського, П. Єщенка, С.А. Давимуки, М.М. Єрмошенка, В.В. Кулішова, І.Р. Михасюка, І. Бернацького, В.М. Мадзігона, М.І. Маниліча, І.В. Губатюка, Й.М. Петровича, Г.М. Захарчина, С.В. Мочерного, Я.Д. Плоткіна, А.В. Дубодєлової та інших авторів.

У численних наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених розглядаються питання управління підприємствами та його вплив на розвиток як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. Серед основних праць цього напрямку варто зазначити роботи О. Терещенка, О. Тридіди, І. Бланка, А. Копілюка, В. Кивачука, Т. Волчик та інших. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. вводять поняття "структура організації", що розуміється як "логічні взаємовідносини між рівнями управління та функціональними областями, організовані так, щоб максимально ефективно досягати цілей організації".

Аналіз праць Румянцевої З.П., Соломатіна Н.А., Акбердіна Р.З. та інших дозволяє визначити організаційну структуру як впорядковану систему взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у стабільних відносинах і забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства як єдиного організму.

Об'єктом дослідження є економічні процеси, що стосуються організації управління виробництвом та шляхів підвищення його ефективності в умовах сучасного функціонування товариства з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот».

Предметом дослідження є закономірності, тенденції та напрямки удосконалення організації управління виробництвом і ефективності його управління на підприємстві, які формуються під впливом як об'єктивних, так

і суб'єктивних чинників, що знаходять відображення через систему економічної інформації.

Метою дослідження є висвітлення організаційних аспектів управління виробництвом та пошук шляхів підвищення ефективності управлінських процесів в умовах сучасної економічної ситуації, з урахуванням економічних факторів, встановлених критеріїв ефективності, а також пропозицій щодо покращення.

Для досягнення мети роботи були поставлені такі завдання: аналіз організації управління виробництвом та оцінка ефективності управлінських процесів на підприємстві; опис основних складових системи ефективного управління та визначення чинників, які на неї впливають; вивчення організації управління виробництвом та оцінка ефективності функціонування підприємства; дослідження взаємозв'язку ефективності управління з фінансовими результатами діяльності підприємства; обґрунтування шляхів вдосконалення управлінської системи для підвищення її ефективності.

Методи дослідження, що планується застосувати в роботі, охоплюють комплексний підхід до вивчення впливу різноманітних чинників на результативність діяльності підприємства, шляхом обчислення показників з бухгалтерської та статистичної звітності з метою виявлення потенційних напрямів удосконалення управлінської ефективності підприємства. Загалом, дослідження базується на методології цільового підходу, в основі якого лежить системний аналіз, що вивчає взаємозв'язки цього об'єкта в умовах ринку, як зовнішніх, так і внутрішніх.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

ВИРОБНИЦТВОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст та значення організації управління виробництвом та ефективності управління у підприємстві

Основна мета підприємства полягає в забезпеченні споживача необхідною продукцією або послугами в зазначені терміни, з необхідною якістю і за мінімальних витрат для виробника. У процесі вирішення цього завдання в умовах ринкової економіки ключову роль відіграє споживач.

Для того щоб залишитися конкурентоспроможним, підприємство повинно постійно стежити за якістю своєї продукції та знижувати витрати на її виробництво. Це завдання для керівництва та спеціалістів підприємства визначає стратегію та тактику організації виробничих процесів.

При розробці і реалізації виробничої програми, яка має на меті адаптацію підприємства до умов ринку, керівники та спеціалісти повинні враховувати широкий спектр питань, що виходять за межі лише виробничої сфери. В умовах ринкових відносин підприємства радикально змінюють підхід до організації виробництва, що дозволяє оптимізувати використання техніки та людських ресурсів у виробничому процесі і, таким чином, підвищити його ефективність.

Організація управління виробництвом і підвищення ефективності управлінських процесів на підприємстві повинна бути спрямована на забезпечення постійного надходження та ефективного використання ресурсів, дотримання виробничої та розрахункової дисципліни, досягнення оптимального співвідношення власних та залучених коштів, а також економічної стійкості для ефективного функціонування підприємства. Це обумовлює важливість постійної оцінки економічного стану суб'єктів господарювання, що є необхідним для підтримання їх стабільності.

Організація управління виробництвом і підвищення ефективності управлінських процесів виступає об'єктивною вимогою в практичному управлінні. Сучасні умови зумовлюють потребу в проведенні цієї роботи не тільки на емпіричному рівні, як це часто трапляється, але й на науковій основі. Це вимагає розробки методології управління ефективністю виробництва, яка має ґрунтуватися на кількісних та якісних показниках і враховувати основні фактори формування. Окрім того, ця методологія повинна бути адаптованою до різних соціально-економічних систем, що відрізняються за специфікою та рівнем ієрархії. Водночас, організація управління виробництвом і ефективністю управління сьогодні значною мірою залежить від програмного забезпечення, що повинно бути економічно обґрунтованим та зручним у використанні для управлінців.

Організація управління виробництвом та ефективність управлінської діяльності підприємства є ключовою стратегією для будь-якої компанії. Багато підприємств зазнають банкрутства чи збитків через те, що їхнє виробництво не є прибутковим, що зумовлено неефективними управлінськими рішеннями в сфері управління виробництвом, які не орієнтовані на перспективний розвиток.

Інтерес до результатів управління ресурсами суб'єктів господарювання виникає у різних учасників ринку:

- для самого підприємства, яке прагне отримати неупереджену оцінку своєї діяльності та розробити заходи для її покращення;
- для власників підприємства, які інвестували кошти у статутний капітал;
- для інвесторів, зацікавлених у ефективності та прийнятному рівні ризику своїх інвестицій;
- для кредиторів і постачальників, які хочуть переконатися в платоспроможності компанії;

– для бізнес-партнерів, які намагаються встановити з підприємством стабільні та надійні ділові відносини (постачальники, споживачі, транспортувальники, страхові компанії тощо).

Чинники, що впливають на організацію управління виробництвом та ефективність управлінської діяльності на підприємстві, можуть бути класифіковані за різними ознаками. Аналітиків переважно цікавлять внутрішні чинники, які залежать від діяльності підприємства, оскільки компанія має можливість коригувати їх вплив та частково управляти ними. Внутрішні чинники зображені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основними напрямками підвищення ефективності системи управління підприємством*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [41]

Організація управління виробництвом та ефективність управління підприємством є об'єктивною категорією, що відображає рівень досягнення як загальних, так і конкретних результатів від раціонального використання всіх ресурсів підприємства.

«Залежно від сфери застосування, виділяють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна ефективність визначає результативність управлінської діяльності на рівні підприємства в цілому; локальна – стосується окремих етапів виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова – характеризує ефективність управління в процесі виготовлення певних ресурсів (товарів і засобів праці, капіталовкладень, робочої сили та ін.)» [4].

Зовнішні фактори, що формують показники економічного стану підприємства, мають меншу підконтрольність з боку керівництва і залежать безпосередньо від умов макро- та мезо середовища його розвитку. Внутрішні чинники значною мірою визначаються діяльністю працівників управлінського апарату підприємства. Серед них можна виділити:

- визначення виду діяльності, складу та структури продукції (робіт, послуг);
- впровадження інноваційних технологій і забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції;
- оптимізацію співвідношення між умовно-постійними і умовно-змінними витратами;
- визначення рівня витрат, їх динаміки у співвідношенні з доходами підприємства; склад і структура майна та ресурсів компанії;
- ефективне управління оборотними активами, уникнення надмірних залишків сировини, матеріалів або готової продукції, яка не має попиту;
- раціональний вибір тактики та стратегії управління ресурсами і прибутком;
- прогнозування, аналіз і розробка можливих напрямів розвитку підприємства на перспективу.

Згідно з об'єктами визначення, організацію управління виробництвом та ефективність управління підприємством поділяють на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капіталовкладень, організація, що використовується для будівництва, реконструкції та технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції та збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки; ефективність зовнішньоекономічних зв'язків; ефективність охорони навколишнього середовища.

За метою використання та методологією розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Абсолютна економічна ефективність оцінюється для всього підприємства і відображає загальний результат (віддачу) від застосування ресурсів та витрат.

Структура управління виробничими процесами та ефективність ресурсного менеджменту будь-якого господарюючого суб'єкта залежить від взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх факторів, комплекс яких визначає умови розвитку учасників ринку. Чинники, що впливають на економічний стан підприємства, зображені на рисунку 1.2.

При організації управління виробництвом та ефективного управління підприємством ключовими внутрішніми факторами є:

- галузева приналежність суб'єкта виробництва;
- асортимент продукції, що випускається підприємством, та її частка в загальному платоспроможному попиті;
- обсяг сплаченого статутного капіталу;
- рівень та структура витрат, їх динаміка відносно грошових доходів;
- склад майна та фінансових ресурсів, включаючи запаси і резерви, їхній склад та структура.



Рис. 1.2. Чинники організації управління виробництвом та ефективності управління ресурсами підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [14, 20]

Підвищення якості організації управління виробничим процесом та ефективності управлінської діяльності підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти тільки через інтеграцію передових технологій і технічних рішень з раціональним підходом до організації виробництва і праці.

Важливо враховувати, що заходи, спрямовані на поліпшення управлінської організації виробництва та підвищення ефективності управлінських процесів, є фактором розвитку, що не потребує великих

капіталовкладень, і тому повинні бути передбачені у стратегії підприємства (бізнес-плані). Ми представили класифікацію ефективностей управління підприємством за критерієм «див. рис. 1.3».

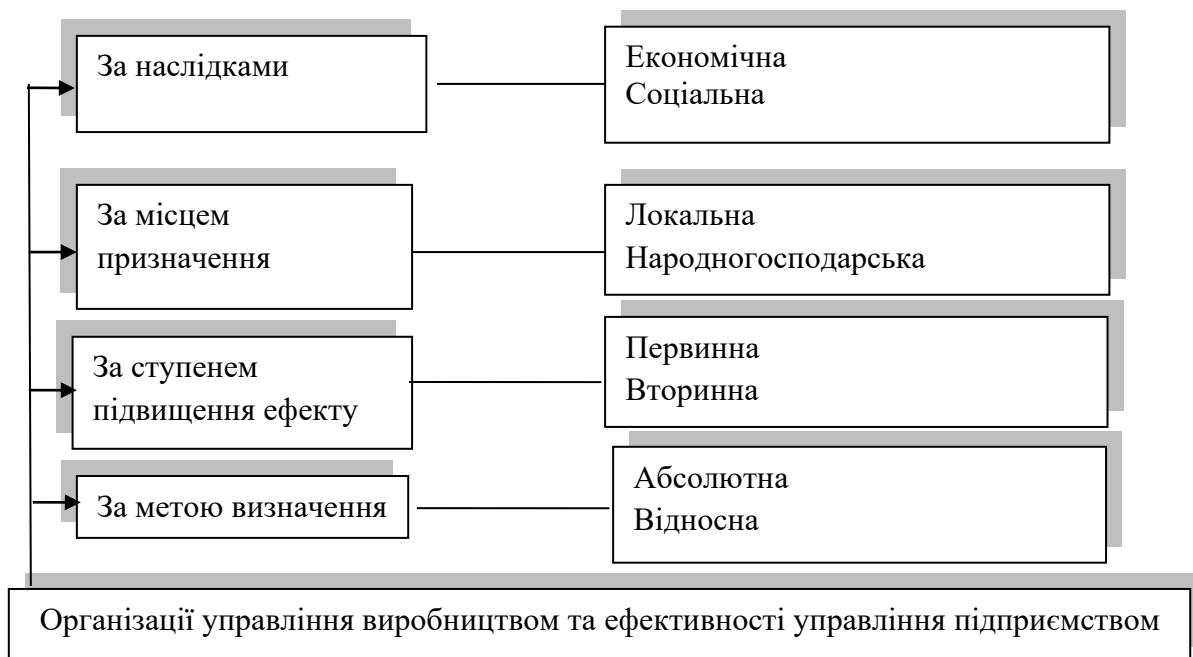


Рис. 1.3. Класифікація організації управління виробництвом та ефективності управління підприємства за ознаками*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [4]

Організація управління виробництвом та ефективність управління підприємством у процесі виробництва продукції займають важливе місце серед економічних категорій, і правильне розуміння цих аспектів впливає на об'єктивність оцінки ефективності через систему відповідних показників, а також на коректне визначення критеріїв ефективності. Основним критерієм ефективності управління підприємством є його прибутковість, що означає, що витрати на виробництво мають бути покриті доходами від реалізації продукції.

Організація управління виробництвом та ефективність управлінських процесів повинні відображати дію об'єктивних економічних законів, що знаходить своє вираження в результатах виробничої діяльності. В організації управління виробництвом та ефективності управління підприємством виражається вплив цілого комплексу взаємопов'язаних

факторів, які формують її рівень і визначають тенденції розвитку. Для оцінки ефективності управлінських процесів використовують відповідні критерії та систему взаємозв'язаних показників, які відображають вимоги економічних законів і вплив різних факторів. У залежності від цього застосовують різні економічні показники, що повинні бути органічно взаємопов'язаними та відповідати критерію ефективності. Ці показники не можуть бути однаковими для оцінки ефективності окремих галузей, видів продукції, організаційно-економічних заходів або впровадження наукових та передових практик.

Економічну ефективність управління підприємством розуміють як економію часу чи праці при зростанні кількості виробленої продукції. Вона визначається як відношення валової продукції до витрат живої та уречевленої праці на її виробництво.

При виробництві продукції застосовують різноманітні показники для оцінки її якості, зокрема технологічні, естетичні, відповідність стандартам, техніко-експлуатаційні тощо.

Для оцінки економічної ефективності використовуються такі методи:

- порівняння (звітні показники зіставляються з плановими або з даними попередніх періодів);
- визначення частки (застосовується при аналізі структури виробництва);
- коефіцієнти (використовуються для аналізу ефективності використання засобів виробництва);
- процентні співвідношення (використовуються для розрахунку рентабельності, товарності тощо);
- ланцюгові підстановки (дозволяють визначити вплив окремих факторів на загальний показник) тощо «див. рис. 1.4».

З погляду економічної теорії та практики, важливо правильно тлумачити категорію ефективності, оскільки вона є основою в системі економічних категорій, і від точності її трактування залежить правильність

оцінки ефективності виробництва через відповідні показники, а також адекватність критеріїв ефективності та методики їх розрахунку.

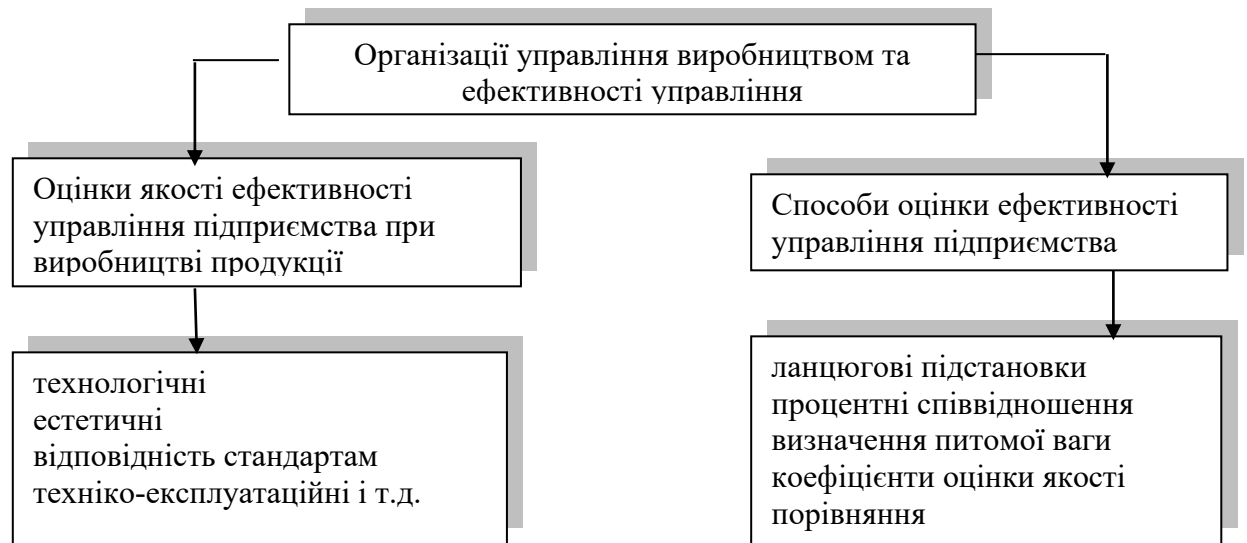


Рис. 1.4. Показники та способи оцінки організації управління виробництвом та ефективності управління підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [12]

Організація управління виробництвом та ефективність управління підприємством визначаються як економічна категорія, що характеризує раціональність взаємодії у процесі використання ресурсів, виробництва, розподілу, обміну та споживання економічних благ на різних рівнях управління та територіального поділу.

Показники, що оцінюють організацію управління виробництвом і ефективність управління підприємством, виступають своєрідними індикаторами, за допомогою яких можливо аналізувати стан і динаміку економічних процесів. Вони повинні бути достатньо точними для відображення реальних процесів і слугувати інструментом прийняття управлінських рішень. Відомі принципи побудови таких показників включають необхідність їх повноти, точності у відображенні критеріїв ефективності та зручності у використанні. Їх застосування дозволяє виявляти резерви підвищення економічного ефекту при мінімізації додаткових витрат ресурсів.

Організація управління виробництвом та ефективність управління підприємством відображають дію об'єктивних економічних законів, які

проявляються у результативності виробничої діяльності. Вона є формою реалізації цілей суспільного виробництва.

Ця організація демонструє кінцевий корисний результат від використання засобів виробництва та праці, а також сукупного їх залучення. Крім того, організація управління виробництвом та ефективність управління підприємством означають досягнення максимально можливого обсягу продукції за мінімальних витрат праці та ресурсів на виробництво одиниці продукції.

У цьому контексті організація управління включає не лише співвідношення результатів і витрат, але також враховує якість продукції та її здатність задовольняти потреби споживачів. Водночас підвищення якості продукції передбачає додаткові витрати як уречевленої, так і живої праці.

Підвищення рівня організації управління виробництвом та ефективності управління підприємством сприяє зростанню доходів, що забезпечує основу для розширення та вдосконалення виробничої діяльності, підвищення рівня оплати праці і поліпшення соціально-побутових умов працівників.

Ключова проблема полягає в досягненні суттєвого збільшення обсягу продукції на кожен одиницю витрат – матеріальних, трудових та фінансових – для задоволення матеріальних і культурних потреб суспільства.

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

Системи ефективного управління підприємством являють собою набір принципів і механізмів, які забезпечують прийняття рішень, передачу інформації, планування, а також формування систем мотивації та матеріального стимулювання.

Типова система управління включає такі компоненти: опис необхідних для реалізації політики підприємства процесів; визначення послідовності та взаємодії цих процесів; організаційну структуру, що визначає розподіл

повноважень і відповідальності; методики та інструменти виконання процесів; характеристику ресурсів, потрібних для їх ефективного виконання; визначення критеріїв і методів моніторингу; створення інформаційних каналів для забезпечення цього моніторингу.

На основі сучасних підходів до ефективного управління підприємством, його діяльність розглядається як сукупність процесів, кожен із яких контролюється та управляється відповідальною особою. Сукупність цих процесів формує базу стандартної системи управління, яка спрямована на реалізацію політики, розробленої керівництвом у відповідній сфері.

Ефективність управління підприємством оцінюється через співвідношення досягнутих результатів до витрачених ресурсів. Ця ефективність використовується для аналітичних оцінок і прийняття обґрунтованих рішень.

Економічна ефективність системи управління відображається у вартісних показниках, які характеризують як проміжні, так і кінцеві результати діяльності підприємства. До таких показників належать продуктивність праці, фондоємність, фондівіддача, матеріалівіддача, матеріалоемність, ефективність капіталовкладень, нової техніки, енергоемність продукції тощо.

Структура ефективного управління в системі менеджменту зазнає змін під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на кінцеві результати.

Аналіз і оцінювання існуючих систем ефективного управління повинні проводитися на регулярній основі. Виявлені проблеми та недоліки потребують удосконалення й подальшого покращення.

Системи дієвого управління підприємством у практичній діяльності керівників стають об'єктивною необхідністю, а сучасні реалії створюють запит на їх впровадження не лише на основі емпіричного досвіду, як це часто буває, але й із врахуванням наукового підґрунтя. Це насамперед передбачає розробку методологічних засад системи ефективного управління

підприємством, що має базуватись на її якісно-кількісній визначеності та враховувати ключові фактори формування. До того ж система повинна бути універсальною для застосування в соціально-економічних системах різних рівнів і специфіки.

Окрім того, сучасні системи ефективного управління підприємством значною мірою залежать від використання програмного забезпечення, тому вони повинні бути економічно виправданими та зручними для користування суб'єктами управління. Таким чином, ефективність управління підприємством є однією з найважливіших характеристик підприємницької діяльності на всіх рівнях.

Система ефективного управління підприємством – це науково обґрунтована стратегія і тактика розвитку підприємства. Низка підприємств зазнає банкрутства, працює зі збитками або демонструє нерентабельність через неефективні управлінські рішення, що не орієнтовані на перспективу.

Забезпечення стабільної роботи підприємств і випуску конкурентоспроможної продукції є пріоритетним завданням для менеджерів усіх рівнів. «Ефективність управління підприємством – найважливіша якісна характеристика господарювання на всіх рівнях» [9].

Під ефективністю управління підприємством розуміють ступінь раціонального використання його виробничого потенціалу, що визначається співвідношенням між результатами та витратами суспільного виробництва. Чим вищі результати при однакових витратах, тим швидше зростає ефективність у розрахунку на одиницю суспільно необхідної праці. Водночас зменшення витрат на одиницю корисного ефекту також є свідченням підвищення ефективності виробництва.

Узагальнений критерій оцінки системи ефективного управління підприємством – це рівень продуктивності суспільної праці. Виробничий процес будь-якого підприємства базується на взаємодії трьох основних чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці.

Завдяки використанню наявних засобів виробництва працівники створюють суспільно корисну продукцію або надають виробничі та побутові послуги. Це означає, що процес виробництва, з одного боку, передбачає витрати живої та упередметненої праці, а з іншого – отримання певного виробничого результату.

Основним завданням підвищення ефективності системи управління підприємством є досягнення значного збільшення обсягу випуску продукції на кожен одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Це, у підсумку, забезпечує зростання продуктивності суспільної праці, що виступає ключовим критерієм ефективності виробничої діяльності. Необхідність і можливість підвищення ефективності управління підприємством зумовлені як сукупністю постійно діючих чинників, так і специфічними особливостями сучасного етапу економічного розвитку підприємства.

Принципи побудови системи управління на підприємствах поділяються на дві основні групи: принципи, які визначають вимоги до створення системи управління, і принципи, що визначають напрями її розвитку. Ці принципи згруповані в таблиці 1.1.

Загальна система управління підприємством складається з набору спеціалізованих систем управління та єдиної інформаційної системи, яка спрямована на реалізацію загальної політики підприємства й перебуває в процесі постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення.

Питання ефективної системи управління підприємством не є новим; воно виникло ще з появою матеріального виробництва й відображає взаємозв'язок між виробничими відносинами та способом виробництва. В умовах розвитку ринкових відносин, де успіх роботи одних суб'єктів ринку залежить від узгодженості й ефективності діяльності інших, проблема забезпечення ефективності набуває визначального значення.

Таблиця 1.1

Принципи побудови систем управління підприємствами*

Назва принципу	Зміст принципу
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством	
Обумовленості функцій управління персоналом	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

Продовження таблиці 1.1

	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 вітчизняних вчених [20]

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління підприємством відіграє здатність максимально об'єктивно оцінювати рівень його ефективності. Система показників ефективності управління повинна забезпечувати комплексну оцінку використання всіх ресурсів підприємства, охоплюючи при цьому загальноекономічні індикатори. Особливу увагу слід приділяти тому, щоб обчислення ефективності управління здійснювалося безперервно на всіх етапах: розробки плану, його затвердження, виконання та подальшого моніторингу [16].

Усі принципи формування системи управління діють у тісній взаємодії, а їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом. Сучасний менеджмент сприймає організацію не як набір окремих підрозділів, а як інтегровану сукупність бізнес-процесів, що відбуваються в її межах. Орієнтація структури на бізнес-процеси, а бізнес-

процесів — на стратегію передбачає, що спочатку необхідно визначити стратегічні цілі та бачення майбутнього підприємства, а потім організувати бізнес-процеси так, щоб кожен з них був спрямований на досягнення цих цілей. Лише після цього формується організаційна структура підприємства, яка забезпечує ефективне виконання бізнес-процесів.

У системі показників ефективності управління підприємством не всі мають однакову важливість. Виділяють основні та додаткові (диференційовані) показники. Основні показники, що зазвичай називають узагальнюючими, відображають кінцеві результати діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей. Натомість функціональні показники зосереджені на аналізі окремих аспектів діяльності, виявленні резервів підвищення ефективності та усуненні вузьких місць у виробничих процесах.

Дійсно, ефективність управління підприємством багато в чому залежить від обраної методології розрахунку відповідних показників. Важливо зазначити, що використання лише темпів зростання як показника, який характеризує ефективність управління, може призвести до недооцінки ключового чинника ефективності – інтенсифікації виробництва. Адже високі темпи зростання можуть бути досягнуті й за рахунок екстенсивних факторів, таких як додаткові капітальні вкладення у розширення виробництва (будівництво нових об'єктів, оновлення обладнання, реконструкція підприємств). При цьому рівень використання наявних ресурсів і внутрішніх резервів виробництва може залишатися низьким.

На економічну ефективність управління підприємством впливають численні чинники, які її визначають. У зв'язку з цим, для вирішення практичних завдань особливого значення набуває систематизація цих чинників за допомогою їх класифікації. Поділ чинників на обмежену кількість групувальних ознак дозволяє виділити основні напрями та шляхи підвищення ефективності управління підприємством (див. рис. 1.5).

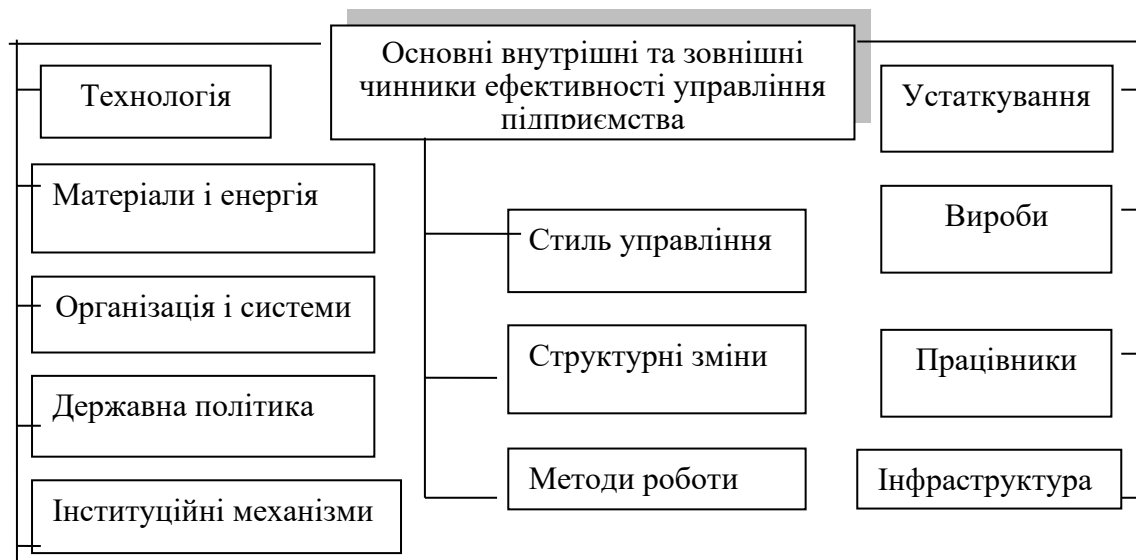


Рис. 1.5. Класифікація внутрішніх та зовнішніх чинників системи ефективності управління підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [7]

Основним вектором наукового управління ефективною системою керування підприємством є:

- всеохопна механізація та автоматизація виробничих процесів, розробка й впровадження інноваційних технологій;
- підвищення рівня спеціалізації та інтенсифікації виробництва;
- реалізація комплексу організаційно-економічних та інших заходів, спрямованих на вдосконалення виробничої діяльності та спеціалізації.

Технологічні інновації, зокрема сучасні форми автоматизації й інформаційні технології, спричиняють значні зміни в технічному рівні та продуктивності обладнання, методах і формах організації праці, а також у підготовці та кваліфікації персоналу.

Підвищенню продуктивності наявного обладнання сприяють такі заходи, як ефективна організація ремонтно-технічного обслуговування, оптимізація термінів експлуатації, дотримання пропорційності пропускної спроможності взаємопов'язаних технологічних одиниць, чітке планування завантаження обладнання, збільшення кількості змін, зменшення втрат робочого часу в межах змін тощо.

Актуальне завдання ресурсозбереження на таких підприємствах може вирішуватися через впровадження маловідходних і безвідходних технологій, підвищення виходу корисної продукції або енергії з одиниці сировини, використання дешевших і низькосортних матеріалів, покращення якості сировини за допомогою первинної обробки, заміщення імпортової сировини вітчизняними матеріалами, оптимізацію управління виробничими запасами та розвиток ефективних джерел постачання.

Ключовим джерелом і визначальним фактором підвищення ефективності управління підприємством є персонал – керівники, підприємці, фахівці та працівники. Їх продуктивність залежить від методів, технічного забезпечення, особистих навичок, знань, ставлення до роботи та здатності виконувати поставлені завдання, а також від якості керівництва.

Єдність трудового колективу, ефективне делегування повноважень і раціональність у визначенні норм керованості належать до принципів належної організації діяльності підприємства. Ці принципи забезпечують необхідну спеціалізацію та координацію виробничих і управлінських процесів, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Наукова організація праці у всіх структурних підрозділах має на меті підвищення продуктивності ручної праці завдяки вдосконаленню методів виконання трудових операцій, застосуванню сучасного обладнання й інструментів, а також раціональному облаштуванню робочих місць.

Вагомий внесок у підвищення ефективності виробництва здатна забезпечити сучасна система управління, яка контролює ресурси та результати діяльності підприємства.

Одним із компонентів такої системи є стиль управління, який виступає важливим фактором підвищення ефективності роботи підприємства. Керівники, підприємці чи менеджери мають усвідомлювати, що універсального стилю управління для всіх ситуацій не існує. Загальна ефективність діяльності підприємства визначається тим, наскільки вчасно,

доречно та правильно обирається стиль управління залежно від конкретних обставин.

Стиль управління, який поєднує професійну компетентність, діловий підхід та високу етику взаємовідносин, чинить значний вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Саме від нього залежить, наскільки ефективно враховуються зовнішні фактори, що сприяють зростанню продуктивності підприємства.

Важливою умовою підвищення ефективності виробничої діяльності на підприємствах є належний рівень розвитку та активне функціонування різних інституцій, що формують ринкову, виробничу та соціальну інфраструктуру. Для забезпечення сталого й ефективного розвитку як суспільного виробництва загалом, так і його окремих складових, зокрема підприємств, ключову роль відіграють розгалужені організаційні структури та комплекс заходів, які вони здійснюють. Сукупність цих елементів утворює соціальну інфраструктуру.

Економічні методи управління ефективністю підприємств передбачають непрямий вплив на виконавців шляхом створення таких економічних умов, за яких саме підприємство, його структурні підрозділи чи окремі працівники обирають напрям своєї діяльності під впливом економічних стимулів. Ці стимули діють через перспективи отримання матеріальної вигоди або уникнення збитків.

Варто зазначити, що управління підприємством неможливо звести до застосування лише одного типу методів. Особливе значення має комплексний підхід, який включає економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні методи [20].

В управлінні підприємствами, поряд з економічними методами, значну вагу мають організаційно-розпорядчі методи впливу. Вони сприяють чіткому розподілу обов'язків у системі управління, забезпечують дотримання правових норм і повноважень у вирішенні господарських завдань, а також передбачають застосування заходів примусу і дисциплінарної

відповідальності. Організаційно-розпорядчі методи класифікують залежно від джерел впливу, виділяючи методи першого, другого та наступних рівнів управління. Практика доводить, що кожен рівень управлінської системи має свої особливості у виборі та застосуванні методів, які є найефективнішими для відповідного рівня.

До методів управління груповими процесами та явищами відносяться методи активізації соціальної діяльності, соціального регулювання та управління нормативною поведінкою [16].

Методи соціальної профілактики охоплюють різноманітні форми запобігання:

- перенаправлення інтересів у напрямку загально корисної діяльності, допомоги в дотриманні дисципліни;
- захист соціальних інтересів групи (виступи на зборах і прийняття відповідних рішень);
- створення комісій для вирішення конфліктів.

Основною особою, що застосовує психологічні методи управління, є керівник підприємства, який орієнтується на думку працівників колективу. За допомогою психологічних прийомів здійснюється регулювання взаємодії між працівниками та керівниками, а також між членами трудового колективу підприємства.

Психологічні методи управління поділяються на основні групи:

- методи формування і розвитку колективу працівників;
- методи гуманізації взаємин в трудовому колективі;
- методи психологічного впливу (мотивації);
- методи професійного відбору та навчання.

Різнманітні структурні зміни в суспільстві часто чинять вплив на показники ефективності (продуктивності) на різних рівнях господарської діяльності, навіть при високій якості управління окремими підприємствами. Такі зміни можуть бути як наслідком, так і причиною економічного та соціального розвитку суспільства. Оцінка ефективності виробництва

визначається через аналіз результатів, до яких можна віднести обсяги продукції, що виготовляється, у натуральному чи вартісному вираженні, або ж отриманий прибуток.

Виробничий процес здійснюється через поєднання різних факторів: засобів праці (основних фондів), предметів праці (оборотних фондів), робочої сили (трудових ресурсів), а також фінансового стану підприємства, його організаційних, управлінських, технологічних та інших переваг, які є невід'ємною частиною нематеріальних ресурсів.

На ефективність управлінської системи підприємства впливають такі чинники, як участь колективу в управлінських процесах, поліпшення складу працівників в управлінських структурах, наукова організація праці та інші (див. табл. 1.2).

Одним із факторів, що знижують ефективність управління, є ієрархічність.

Ієрархічність може призводити до ситуацій, коли важливі чинники, що суттєво впливають на результати виробничої діяльності, залишаються поза компетенцією органу, який безпосередньо управляє підприємством.

Таблиця 1.2

Основні чинники системи ефективного управління підприємством*

Чинник впливу	Значення чинника впливу
Розумові та фізичні можливості людини	Її спроможність здійснювати управлінську діяльність
Засоби виробництва	За допомогою яких людина, колектив, суспільство виробляє все необхідне для життя, тобто підсилює розумові та фізичні здібності людини
Соціальні умови	Сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому
Людський інтелект	Використання обчислювальних систем, інформаційне забезпечення праці керівників та спеціалістів

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [14]

Ефективність управлінської діяльності полягає в здатності впливати на об'єкт, змінюючи його стан шляхом збільшення або зменшення управлінських дій. Процес прийняття управлінських рішень і обробка документів передбачають поступову конкретизацію та зміну на кожному

рівні, поки вони не досягнуть безпосередніх виконавців. Існують фактори, які не є безпосереднім результатом діяльності органів господарського управління на різних рівнях, але які значною мірою визначають кінцеві результати виробничої діяльності. Серед таких факторів можна виокремити ґрунтово-кліматичні умови, співвідношення цін на ринку, систему оподаткування, мотивацію праці працюючих, а також чинну економічну політику держави та інші.

1.3 Методика наукового дослідження системи ефективності управління підприємством

Дослідження теоретичних і практичних підходів до вивчення аспектів компонентів системи ефективного управління підприємством передбачає розробку відповідної комплексної методики.

Існує велика кількість науково обґрунтованих і перевірених на практиці методів дослідження цієї системи, серед яких: вартісна оцінка її складових, нормативний (індикативний) метод, індексний, ресурсно-регресійний метод, метод пріоритетного аналізу ресурсів та інші. Кожен з цих методів має як переваги, так і недоліки. Також варто відзначити різну частоту застосування деяких з них.

Раціонально побудована методологія наукового дослідження є не лише основою для об'єктивного аналізу, формулювання обґрунтованих висновків та визначення практичної значущості отриманих результатів, але й важливим інструментом для зниження витрат і помилок у процесі наукового пошуку.

Згідно з класифікацією, методи і прийоми фінансово-економічного аналізу поділяються на кілька рівнів. Перший рівень включає неформалізовані та формалізовані методи аналізу. Неформалізовані методи базуються на розробці аналітичних процедур, що визначаються логічними підходами. До таких методів належать методи експертних оцінок, сценаріїв, соціально-психологічні, морфологічні, наукового порівняння тощо. Їх застосування часто супроводжується певним суб'єктивізмом, оскільки важливу роль відіграють досвід, знання та інтуїція. Загалом, суб'єктивізм є

характерною рисою деяких методів фінансового аналізу, включаючи математичні методи, де він проявляється під час визначення основних параметрів методу або вибору конкретних показників. Йдеться не про повну відсутність суб'єктивізму, а про те, що в окремих групах методів цей підхід є більш обґрунтованим. Другий рівень класифікації складають методи, що ґрунтуються на чітко визначених формалізованих аналітичних взаємозв'язках.

Системний підхід до дослідження явищ полягає у комплексному і взаємопов'язаному вивченні багатосторонніх зв'язків та взаємозумовленості чинників, які впливають на підприємство, техніку та технології виробничо-господарської діяльності. На сьогоднішній день підприємство сприймається як складна система, в якій можливий раціональний висновок щодо характеристик досліджуваного явища лише за умови врахування всіх взаємопов'язаних детермінант.

Комплексне вивчення результатів складових системи ефективного управління підприємством ґрунтується на аналізі загальних показників, з поступовим їх уточненням. Принцип системного підходу забезпечує умови, за яких неможливо зробити висновки тільки з окремих фактів без врахування їх взаємозв'язків.

Наукове пізнання в умовах сучасності є основним способом осмислення реальної дійсності або навколишнього середовища. Воно протікає не випадковим чином, а має цілеспрямований характер, є системним дослідженням, що володіє чітко визначеною природою, структурою і особливостями.

Основною метою наукового пізнання є здобуття об'єктивного та істинного знання про досліджуваний об'єкт, явище чи процес, при цьому воно не допускає суб'єктивного чи тенденційного підходу до них. Основне завдання наукового пізнання полягає в розкритті об'єктивних законів навколишнього середовища (природних, соціальних, економічних) та законів

пізнання й мислення. Водночас, важливою функцією наукового пізнання є задоволення практичних потреб.

Аксіоматичний метод (від грец. *axioma* – прийняте положення) є підходом до створення наукової теорії, який передбачає закладення на її основі певних вихідних положень у вигляді аксіом чи постулатів, які приймаються без необхідності доказів. Інші висновки та умови виводяться з цих основних положень шляхом логічного мислення і доказів.

Метод гіпотези і припущення полягає в побудові системи дедуктивно зв'язаних гіпотез. Гіпотеза (від грец. *hypothesis* – базис, припущення) є способом аналізу фактичного матеріалу, що передбачає перехід від фактів до загальних законів. Це припущення щодо існування певних явищ та процесів, істинність яких поки що не визначена, а проблема є складною та неоднозначною. Вона має теоретичний характер, а в її формуванні важливу роль відіграють інтуїція, уява, індуктивне узагальнення і кваліфікація дослідника. На основі цього відбувається систематизація наявних знань і пошук нових наукових результатів.

З логічної точки зору, дедуктивний метод являє собою ієрархічну систему гіпотез, ступінь абстракції яких зростає по мірі нарощування емпіричних даних. На найвищому рівні цієї ієрархії знаходяться гіпотези, які мають найзагальніший характер, що дає їм найбільшу логічну силу.

Логічний метод являє собою абстракцію від відтворення історичного розвитку об'єкта як результату певного процесу, в ході якого були сформовані умови для його подальшого функціонування та розвитку як стійкої системи. Це метод теоретичного відтворення об'єкта через призму його структурних властивостей, закономірних зв'язків та взаємозалежностей. Тобто, відбувається абстракція від випадкових подій, окремих фактів тощо, а фокусується на найголовнішому, що визначає процес.

Таким чином, формування єдиного комплексу методів наукового пізнання створило умови для проведення всебічного дослідження, яке характеризується системним підходом, логічною послідовністю та

отриманням об'єктивних результатів у галузі ефективного управління підприємством.

Висновки до I розділу

В умовах ринкової економіки досягнення складових ефективної системи управління є основною метою кожного підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує стабільне функціонування та розвиток усіх виробничих процесів. Система управління підприємством не залежить виключно від впливу зовнішнього середовища, а в першу чергу визначається діями працівників під час виконання завдань підприємства, реалізації розроблених планів і стратегій його розвитку, а також досягнення поставлених цілей. Тобто, ефективність управління визначається якістю цілеспрямованості, відповідністю обраних стратегій цілям підприємства, оптимальністю процесів реалізації цих стратегій, мотивацією персоналу для досягнення встановлених завдань, рівнем кваліфікації працівників, технологіями і стилем управління.

Існує багато різних підходів до трактування системи ефективності управління підприємством. Ефективність управління — це результативність роботи системи і процесу управління як взаємодії керуючої та підконтрольної систем, яка забезпечує досягнення цілей підприємства; вона оцінюється через співвідношення ефекту від реалізації різних інвестицій у систему управління підприємством і витрат, необхідних для їх впровадження. Зовнішня ефективність управління підприємством вимірюється ступенем досягнення цілей та виконання планів діяльності підприємства.

Внутрішня ефективність може бути оцінена за допомогою таких показників, як економічна, фінансова та ресурсна ефективність, а також за допомогою показників, що оцінюють соціальний, науково-технічний та екологічний ефекти управління підприємством. Науково-технічний ефект управління проявляється через зростання частки новітніх інформаційних технологій, збільшення частки прогресивних технологічних процесів,

підвищення рівня автоматизації робіт на підприємстві, покращення організаційного рівня торгівлі та праці, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот» – перша українська мережа магазинів електроніки та побутової техніки, одна з найбільших омніканальних мереж (офлайн та онлайн-торгівля) у цьому сегменті за кількістю магазинів і обсягами товарного і грошового обігу. Компанією-керівником мережі є ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Входить до складу Групи компаній «ФОКСТРОТ».

Єдиний український ритейлер, який входить до Euronics – найбільшої міжнародної групи національних роздрібних компаній у сфері споживчої електроніки, що працює у 35 країнах Європи.

За підсумками воєнного 2022 року увійшов до рейтингу 25 найбільших вітчизняних ритейл-компаній України від Forbes Україна: виторг бізнесу склав 9,8 млрд грн. Також Фокстрот визнаний однією з 30 приватних компаній, які під час повномасштабної війни Росії в Україні виявилися стійкішими за інших, змогли зберегти, а з часом – і примножити бізнес.

Компанію засновано в 1994 році – на той час вона займалася гуртовим продажем побутової техніки та електроніки. Перший роздрібний магазин був відкритий в 1996 році у Харкові.

Максимальна кількість магазинів в історії Фокстрот – 230 (до 2014 року).

Після окупації українських територій в Донецькій, Луганській областях та АР Крим з початком російсько-української війни, компанія припинила там господарську діяльність. По можливості техніка була вивезена, а

співробітникам, які мали бажання переїхати, компанія надала допомогу з працевлаштуванням. В цілому, кількість магазинів скоротилася на 30 %.

Валерій Маковецький, Геннадій Виходцев та Ян Петер Де Йонг, директор «Microsoft Україна», підписують Меморандум про взаєморозуміння 2019 року мережа почала ребрендинг з гаслом «Оновлюйся!» і запустила цілковите перезавантаження позиціювання, бізнес-процесів та оновлення магазинів.

Розпочавши апгрейд-2019, мережа Фокстрот представила новий імідж та оновила символ бренду — лисичку, яка за час функціонування компанії пережила три ребрендинги, серед яких — взагалі відмова від використання бренд-персонажу. Креативна команда компанії «вдихнула» у нього в нове життя, зробивши його диджитальним і назвавши Фоксі. Персонаж залучений у комунікаційній складовій — у рекламі, на фасадах, в соціальних мережах, магазинах і різноманітних візуальних носіях.

У 2020 група компаній «Фокстрот», яка розвиває бренд «Фокстрот», та «Microsoft» Україна уклала Меморандум про взаєморозуміння з питань модернізації інформаційних систем, цифрової трансформації, впровадження ритейл-інновацій та сучасних технологій на базі платформ Microsoft.

За результатами 2020 року Фокстрот увійшов до найкращих 100 найдорожчих брендів України (галузь E-Commerce). Список найдорожчих національних брендів складено на основі даних і розрахунків дослідницької компанії MPP Consulting.

З вересня 2020 року в мережі запущено видачу клієнтам електронні фіскальні чеки замість паперових. Фокстрот перший серед великих продавців побутової та електронної техніки, хто запровадив використання програмних реєстраторів розрахункових операцій (пРРО) по всій мережі. Уже за рік, наприкінці 2021-го, їхня доля сягала вже 90% – у роздрібних магазинах та офіційному інтернет-магазині FOXTROT.UA.

Станом на початок 2023 року компанія повністю відмовилася від усіх 500+ касових апаратів. А з моменту переходу на програмні РРО заощаджено

914 км касової стрічки, адже фіскальні чеки надсилаються клієнту в електронному вигляді sms або на e-mail. В перерахунку на аркуші А4 – це майже 400 тонн збереженої деревини.

У липні 2023 року Фокстрот увійшов до топ-10 списку «Індекс захисту персональних даних – 2023», який склали за результатами дослідження спеціалістів ГО «Інтерньюз-Україна» за підтримки Державного департаменту США через Американську асоціацію юристів (ABA ROLI) та її Фонд правосуддя та освіти, у межах програми «Сприяння інтернет свободі в Україні» в рамках проєкту під назвою «Актуалізація конфіденційності у цифровій сфері в Україні».

У грудні 2023 року Фокстрот увійшов до трійки лідерів у списку RAU Awards 2023 у номінації «Ритейлер року в сегменті техніки, електроніки та гаджетів». Церемонія нагородження кращих компаній у сфері роздрібною торгівлі та торговельної нерухомості України відбулася 6 грудня 2023 року.

Кілька років поспіль Фокстрот утримує свої позиції в рейтингах кращих компаній-роботодавців. У 2023 році увійшов до топ-15 компаній-роботодавців воєнної доби за версією видання «Ділова столиця».

Станом на грудень 2023 року мережа Фокстрот є омніканальною й охоплює 123 роздрібних магазинів у 67 містах і популярний інтернет-магазин foxtrot.ua.

З початку повномасштабного нападу Росії на Україну компанія системно підтримує українських захисників і громадян, надаючи необхідні гаджети та побутову техніку. Станом на грудень 2023 року ритейлер надав допомогу Силам оборони та постраждалим українцям на суму 21 млн грн.

У березні 2022 року через ракетні та артобстріли російських військ було повністю знищено центральний склад компанії з товаром в Гостомелі (площею 33 000 м²). Також через ворожі атаки постраждало понад 20 магазинів, у тому числі на тимчасово окупованих територіях. Сума збитків компанії склала близько 1 млрд грн.

Протягом першого року війни компанія свідомо закрила 60 магазинів, але згодом – відновила їхню роботу, збільшивши до 100, а також приросла в кількості абсолютно нових магазинів.

У вересні 2022 року Фокстрот збудував та відкрив новий склад компанії. Площа майданчику становить 22 000 кв. м, локація – с. Колонщина Київської області.

У листопаді 2022 року, одразу після звільнення Херсону, Фокстрот відновив там роботу магазину на пр-ті Ушакова, 26. Протягом 2022 року він працював як точка видачі онлайн замовлень. А за рік – запрацював у повноцінному форматі і наразі є єдиним мережевим магазином побутової та електронної техніки в місті.

Попри виклики воєнного часу компанія продовжила розвиток і запустила низку важливих для бізнесу проєктів:

- оновлено мобільний застосунок Foktrot.ua (доступний в App Store та Google Play);
- на сайті підключено функцію онлайн відеоконсультацію щодо обраного товару;
- інтегровано можливість оплати цифровими активами (перебуває на стадії апдейту);
- розширено інструменти безконтактних видів оплати у роздрібних магазинах: QR-оплати, Tap-to-phone тощо;
- у напрямку доставки — інтегрували сервіс Uklon Delivery, що дає можливість доставляти товар за 30-60 хв.;
- запрацювала система дропшипінгу, що дозволяє доставляти товар від постачальника безпосередньо покупцю вже на наступний день. Раніше цей процес займав 5-7 днів.

Протягом 2023 року компанія відкрила 8 нових, магазинів перевершивши оголошені на початку року планові показники майже удвічі. При виборі локацій зосередилися на сучасних торгових центрах, зокрема у Вінниці (ТРЦ «Мегамолл»), Дніпрі (ТРЦ Apollo), Борисполі (ТРЦ

«Аеромолл») та ін. Із нещодавніх грандіозних відкриттів – презентували Фокстрот у столичному ТРЦ Ocean Plaza та оновлений магазин в ТРЦ Blockbuster Mall.

З 2007 року розвиває власні торгові марки, на початок 2020 року компанія мала три марки: Bravis – споживча електроніка (телевізори, мобільні пристрої, аудіо-відео техніка), Delfa – велика і дрібна побутова, кліматична техніка та LeChef – посуд і кухонні аксесуари. З листопада 2014 року компанія презентувала смартфон Bravis Ultra.

У 2021 році Фокстрот став першим в Україні офіційним дистриб'ютором великої побутової техніки європейського виробництва турецької торговельної марки ALTUS. Марка створена у 1998 році. Проектування та виробництво техніки ALTUS здійснюється в Румунії та Туреччині. Вся продукція відповідає стандартам якості ЄС. Асортимент виробів Altus включає холодильники, морозильні камери, плити, пральні і посудомийні машини.

У 2023 році Фокстрот отримав відзнаку за комунікаційни кейс «Ф-підтримка для тваринки» у номінації «Корпоративний благодійний фонд» від профільного видання MMR., відзнаку від української мережі Глобального Договору ООН в конкурсі соціальних ініціатив Партнерство заради сталого розвитку – 2023» у номінації «Воїни світла».

З 24 лютого 2022 року Фокстрот організував системну допомогу захисникам України: у перші дні повномасштабної війни у компанії запрацював оперативний штаб «Допомога нашим».

За цей час команда Фокстрот опрацювала 1170 запитів та передала 7838 одиниць побутової техніки й гаджетів ЗСУ, рятувальникам ДСНС, загонам Нацгвардії, Нацполіції, громадським організаціям, благодійним фондам і волонтерам. Загальний внесок компанії на підтримку держави становить 21 млн грн. За це активісти штабу «Допомога нашим» наприкінці 2023 року отримали Подяки від Головнокомандувача ЗСУ, генерала Валерія

Залужного – «За активну громадянську позицію, патріотизм і допомогу Збройним Силам України, що наближає Перемогу над ворогом».

3 вересня 2022 року особлива увага компанії приділяється підтримці Сил ППО України. Зокрема, Фокстрот взяв шефство над 15 військовими частинами протиповітряної оборони Повітряних сил. За цей час видано 298 одиниць техніки на загальну суму 2,3 млн грн. Також у фокусі уваги – підтримка колег-захисників, яким передано техніки на суму 600 тис. грн.

Півмільйона гривень – результат акції-збору Фокстроту «На пташок відплати» (липень-вересень 2023 р.) на купівлю квадрокоптерів DJI Mavic 3T для підрозділу аеророзвідки Foxtrot 80 ОДШБ, що заснував загиблий директор львівського магазину.

Серед інших ініціатив компанії на зміцнення України – участь у національних благодійних кампаніях та проведення власних. У червні 2023 р. компанія долучилася до ініціативи фандрейзингової платформи UNITED24, спрямувавши 1 млн грн на подолання наслідків терористичного підриву Каховської ГЕС.

Також ритейлер разом з БФ Harry Raw і за участі небайдужих покупців продовжує допомагати притулкам для тварин. Зокрема, в рамках програми «Ф-підтримка» вдалося зібрати 1 млн грн на допомогу понад безпритульним «хвостикам», врятованим із небезпечних територій і зони підтоплення на Херсонщині. Зібрані кошти спрямовано в 43 притулки на їжу для тварин, ліки і тимчасовий прихисток.

У 2023 році у низці магазинів мережі і на сайті Foxtrot.ua запущено проєкт «Безбар'єрний Фокстрот», де підключено комплекс сучасних сервісів з обслуговування відвідувачів з порушеннями слуху. Для цього впроваджено спеціалізовані ліцензійні рішення – Connect PRO, Connect Web та Connect QR – для виклику онлайн перекладача жестової мови як на сайті магазину, так і безпосередньо в торговій залі. Фокстрот став першим в Україні бізнесом, який запровадив сервіс комунікації з покупцями, для яких важко або неможливо використовувати текст. Проєкт реалізується в межах ініціативи

першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів» та у співпраці з ГО «Громадський рух «Соціальна єдність» .

2.2 Аналіз організації управління виробництвом та управління ефективністю підприємства

Організаційна структура залежить від спеціалізації і поєднання галузей виробничого типу підприємства, стану транспорту і доріг, наявності будівель і розміщення їх по території, забезпеченості робочою силою тощо. Організаційна і виробнича структура підприємства пов'язані між собою. У підприємствах розрізняють первинні і вторинні виробничі одиниці. До первинних належать підрозділи підприємства, які безпосередньо ведуть виробництво продукції і є останньою в ланцюзі організаційної структури.

До вторинних належать такі виробничі одиниці, які об'єднують кілька первинних. Підприємства, які мають у своєму складі тільки первинні підрозділи мають двоступінчасту організаційну структуру.

Дане підприємство має ступеневу організаційну структуру, при якій не має відділів (цехів) як проміжних підрозділів, а взаємозв'язок і взаємодія між здійснюється безпосередньо через керівництво підприємства.

Організаційна структура «Група компаній «Фокстрот» є децентралізованою та має лінійно - функціональний характер (див. рис. 2.1).

На «Група компаній «Фокстрот» існує відділ управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу.

Залежно від умов виробництва і зони діяльності кожне підприємство вибирає найзручнішу організаційну структуру.

Організаційна структура побудована за галузевим принципом з розподілом на підрозділи. Сукупність підрозділів, зайнятих основною діяльністю, а також обслуговуючих виробництв і допоміжних підприємств становить організаційну структуру підприємства.

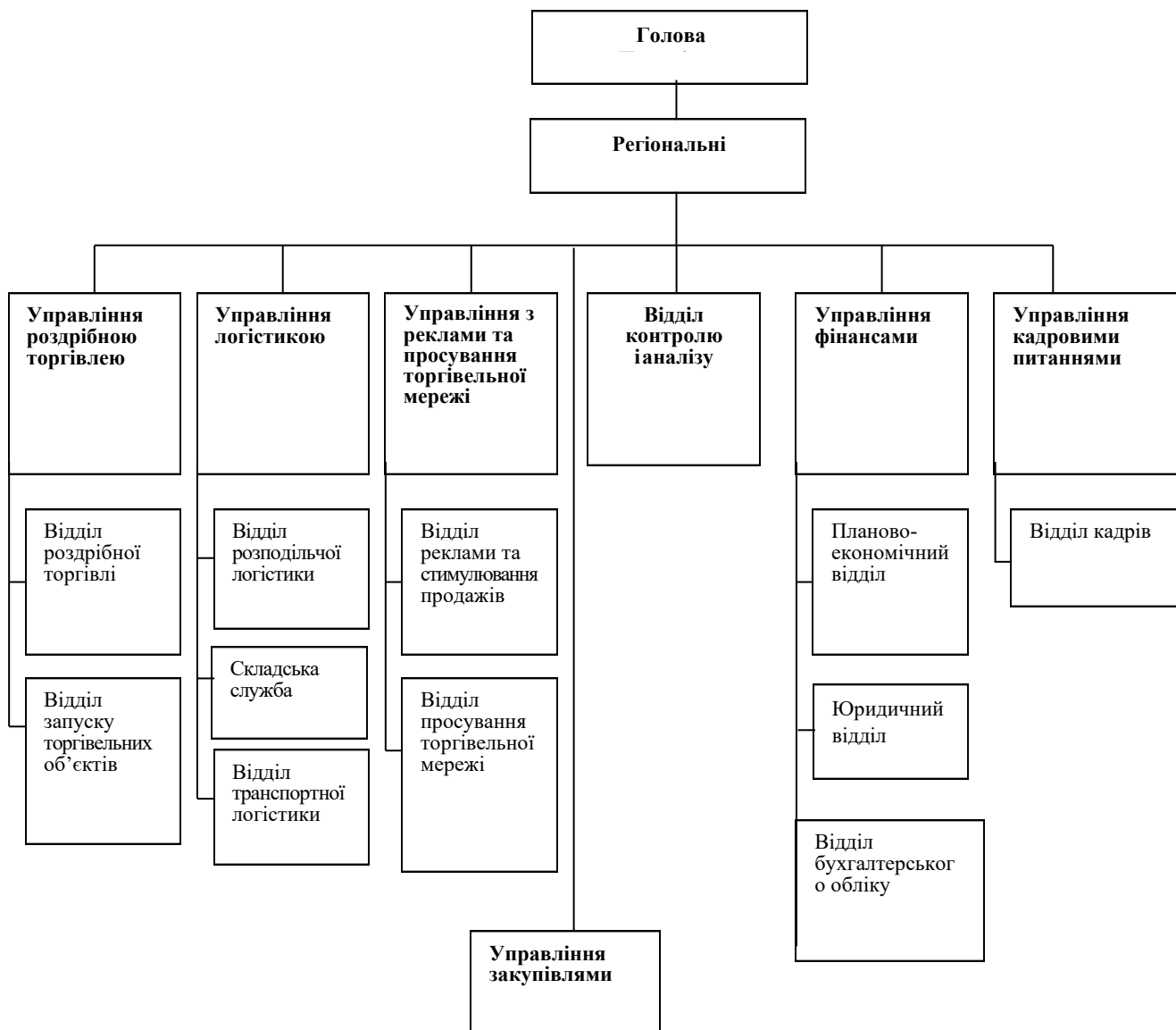


Рис. 2.1. Організаційна структура «Група компаній «Фокстрот»*

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності «Група компаній «Фокстрот»

Організаційна структура підприємства обумовлена тим, що воно поділене на декілька окремих елементів, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.

На ТОВ «Група компаній «Фокстрот» існує відділ управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу

Основними функціями служби маркетингу на підприємстві «Група компаній «Фокстрот» є: збір інформації, проведення досліджень ринку, прогнозування попиту, організація реклами, збутових операцій та

обслуговування запитів конкретних споживачів товарів та послуг, післяпродажного сервісу.

Щорічно ТОВ «Група компаній «Фокстрот» проводить Дні Народження магазинів «Фокстрот», під час яких є можливість придбати техніку з великими знижками.

2.3 Вплив ефективності управління підприємством на його фінансові результати діяльності

Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану є бухгалтерський баланс 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.

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

Прискорений темп зростання обсягу виробництва, реалізації продукції і прибутку проти темпу зростання валюти балансу свідчить про поліпшення використання засобів підприємства. Відставання темпу зростання цих показників від темпів зростання суми балансу свідчитиме про погіршення використання засобів підприємства.

Для розрахунку темпів зростання використовуються звіти про виробництво продукції, про прибутки і збитки, складений баланс.

Аналіз характеру зміни окремих статей балансу проводять як горизонтальний так і вертикальний. Горизонтальний аналіз балансу полягає в порівнянні кожної статті балансу і розрахунку змін абсолютних і відносних величин, а також в якісній характеристиці виявлених відхилень.

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 (динамічний) аналіз цих показників дає можливість встановити абсолютні відхилення й темпи зростання за кожною статтею балансу, а вертикальний (структурний) аналіз балансу - зробити висновки про співвідношення власного й позичкового капіталу, що свідчить про рівень автономності підприємства за умов ринкових відносин, про його фінансову стабільність.

Горизонтальний та вертикальний аналіз може проводитися за кілька звітних періодів.

Отже, можна описати основні риси, наявність яких у балансі дає можливість віднести його до «позитивного»: збільшення валюти балансу в кінці звітного періоду проти його початку; „+” зростання темпів приросту усіх активів над темпами приросту необоротних активів; „+” перевищення власного капіталу підприємства над позичковим „+” і збільшення темпів його зростання проти темпів зростання залученого капіталу; „-” приблизно однакові темпи приросту дебіторської і кредиторської заборгованості; „+”, перевищення частки власних оборотних коштів понад 10 %. „+”.

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.

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. Аналіз активів балансу по роках приведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура активів підприємства «Фокстрот»*

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення абсолютне (+,-)	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Усього активів	7856	100	9224	100,0	9946	100,0	+2090	×
в т.ч. основні засоби і необоротні активи	4992	63,5	4920	53,3	5914	59,5	+992	-4,0
Оборотні активи	2864	36,5	4304	46,7	4032	40,5	+1168	+4,0
з них: матеріальні оборотні активи	1735	22,1	2878	31,2	2631	26,4	+896	+4,3
грошові кошти	8	0,1	11	0,1	1	0,0	-7	-0,1
кошти в розрахунках	1121	14,3	1353	14,7	1319	13,3	+198	-1,0
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,57	×	0,87	×	0,68		+0,11	×

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2021р, 2022, 2023 роки

У складі майна відбулося зростання вартості як необоротних активів – на 1168 тис. грн, так і оборотних – на 992 тис. грн. При цьому частка основних засобів в структурі майна господарства зменшилася на 4,0%, а оборотних активів відповідно зросла на цю величину.

Зростання загальної вартості оборотних активів відбулося насамперед внаслідок збільшення вартості матеріальних оборотних активів на 896 тис.грн. Також мало місце зростання суми коштів у розрахунках – на 198 тис.грн, тоді як обсяг грошових коштів зменшився на 7 тис.грн і склав у звітному році лише 1 тис.грн. Проведені розрахунки вказують на те, що в структурі вартості майна частка матеріальних оборотних активів зросла на 4,3 %, а коштів у розрахунках зменшилася на 1,0 %.

Що ж до співвідношення між оборотними і необоротними активами, то воно за 2021 –2023 рр. воно зросло на 0,11 пункту і склало 0,68.

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.

Зробивши аналіз джерел коштів, які вкладені у майно підприємства, можемо зробити висновок, що в основному діяльність забезпечується за рахунок власного капіталу (див.табл.2.2). На кінець 2023 р. сума цього капіталу зросла на 2729 тис. грн, а його частка у структурі джерел коштів збільшилася за останні три роки на 13,5% і склала 80,1%. Поряд із цим, зменшилася вартість і питома вага позикового капіталу, що є позитивним моментом у діяльності магазину «Фокстрот».

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки джерел коштів, що вкладені в майно підприємства
«Фокстрот» (станом на кінець року)***

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+,-)	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Усього коштів	7856	100,0	9224	100,0	9946	100,0	+2090	×
Власний капітал	5235	66,6	6560	71,1	7964	80,1	+2729	+13,5
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	—	—	—	—	—	—	—	—
Поточні зобов'язання і забезпечення	2621	33,4	2664	28,9	1982	19,9	-639	-13,5
в т.ч. короткострокові кредити банків	1131	14,4	1623	17,6	586	5,9	-545	-8,5
поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи і послуги	920	11,7	924	10,0	1331	13,4	+411	+1,7
розрахунками з бюджетом	11	0,1	9	0,1	9	0,1	-2	0,0
розрахунками зі страхування	14	0,2	18	0,2	12	0,1	-2	-0,1
розрахунками з оплати праці	30	0,4	40	0,4	—	—	-30	-0,4
Поточні забезпечення	—	—	50	0,5	44	0,4	+44	+0,4
Інші поточні зобов'язання	515	6,6	—	—	—	—	-515	-6,6

*Джерело: Річні звіти підприємства за 2021, 2022, 2023 роки

Зокрема, у 2023 р. підприємство взяло короткотермінових позик на суму 586 тис. грн, що на 545 тис. грн (48,2%) менше ніж у 2021 р. Але при

цьому, на 411 тис. грн (44,7%) зросла сума кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги. Це є певною мірою негативним для підприємства, оскільки будь-який випадок зростання заборгованості призводить до погіршення його фінансового стану. Проте, відчутно скоригувало ситуацію зменшення суми інших поточних зобов'язань підприємства на 515 тис. грн.

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 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу у підприємстві*

Групи активів	Сума, тис. грн		Групи пасивів	Сума, тис. грн		Платіжний надлишок або нестача, тис. грн	
	на початок року	на кінець року		на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
A1	11,0	1,0	П1	1041,0	1396,0	-1030	-1395
A2	1353,0	1319	П2	1623,0	586,0	-270	+733
A3	2878	2631	П3	0,0	0,0	+2878	+2631
A4	4920,0	5914	П4	6560,0	7964	-1640	-2050

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2021, 2022, 2023 роки

Отже, перша нерівність $A1 \geq П1$ не виконана, що свідчить про неспроможність підприємства абсолютно ліквідними активами покрити поточні зобов'язання за розрахунками.

Друга нерівність $A2 \geq П2$ виконана на кінець року, причому вартість активів більш ніж удвічі перевищила вартість пасивів. Це характеризує досить високу здатність підприємства покривати за рахунок середньострокових пасивів короткострокові кредити банків.

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].

Значення коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості для досліджуваного підприємства наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності підприємства за останні роки

Показники	Оптимальне (нормативне)зна- чення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилен- ня (+,-)
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,0–2,5	1,09	1,62	2,03	+0,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–0,8	0,43	0,51	0,67	+0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	0,003	0,004	0,001	–0,002

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2021, 2022, 2023 роки

Згідно отриманих даних, коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2021–2023 рр. досить низький та зменшується. Його величина свідчить про те, що впродовж досліджуваного періоду підприємство практично не могло

миттєво покрити своїх поточні зобов'язання. Значення цього показника у звітному році склало лише 0,001, тоді як для нормального функціонування підприємства повинно бути в межах 0,2-0,3.

Коефіцієнт швидкої ліквідності впродовж останніх трьох років відчутно зріс і у 2023 р. склав 0,67. Це означає, що у звітному році підприємство за рахунок наявних грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів могло розрахуватися з боргами короткострокового характеру на 67%, що лише на 3% нижче від нормативу. А оскільки даний коефіцієнт має вирішальне значення для банків, так як характеризує ступінь надійності підприємства при поверненні кредитів, то наявність тенденції його зростання є позитивною з погляду оцінки платоспроможності підприємства.

Що ж стосується коефіцієнта загальної ліквідності, то за досліджуваний період він зріс на 0,94 пункти і у 2023 р. встановився на позначці 2,03, що відповідає оптимальному значенню. Тобто, отримані кошти від перетворення оборотних активів на готівку станом на кінець 2023 р. дозволяли перекрити кредиторську заборгованість товарного характеру та поточні зобов'язання за розрахунками.

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

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 [60].

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 [75].

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:

$$K_{\text{фн}} = \text{ВК} / \text{Б}, \quad (2.1)$$

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:

$$K_{\text{фс}} = (\text{ВК} + \text{ДК}) / \text{Б}, \quad (2.2)$$

де ДК – довгострокові зобов'язання.

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

$$K_{\text{фін}} = \text{ВК} / \text{З}, \quad (2.3)$$

Де З – зобов'язання (залучені кошти).

Провівши аналіз фінансової стійкості підприємства в динаміці основних показників бачимо, що коефіцієнт фінансової автономії впродовж 2021–2023 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 (див.табл.2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства*

Показники	Оптимальне (нормативне) значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення абсолютну 2023р. до 2021р. (+,-)
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	0,67	0,71	0,80	+0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8–0,9	0,67	0,71	0,80	+0,13
Коефіцієнт фінансування	>1 збільшення	2,0	2,46	4,01	+2,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,05	0,25	0,26	+0,21

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2021, 2022, 2023 роки

Зростання на 2,01 пункти коефіцієнту фінансування означає, що істотно зменшилася залежність досліджуваного підприємства від залучених засобів. А підвищення коефіцієнта маневреності власного капіталу говорить про те, що з кожним роком його щораз менше використовується для фінансування поточної діяльності.

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 задачі 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”

$$TR_{\text{ЧП}} > TR_{\text{В}} > TR_{\text{а}} > 100 \%, \quad (2.4)$$

де $TR_{\text{ЧП}}$ – темп зростання чистого прибутку; $TR_{\text{В}}$ – темп зростання виручки від продаж; $TR_{\text{а}}$ – 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 2021 р. до 0,14 у 2023 р. Даний коефіцієнт показує вартість запасів, яка покривається власними оборотними коштами (див.табл.2.6). 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.

Таблиця 2.6

Аналіз оборотності оборотних активів підприємства*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення абсолютне 2023р. до 2021р. (+,-)
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 звіти підприємства за 2021, 2022, 2023 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 [60].

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 [60].

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 (див.табл.2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності підприємства*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення абсолютну 2023р. до 2021р. (+,-)
Рентабельність продажу, %	10,3	1,9	3,8	-6,5
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	14,9	2,1	3,7	-11,1

Продовження таблиці 2.7

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, 2023 роки

З таблиці 2.7 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 [75].

Співвідношення прибутку підприємства і факторів, які є, по суті, передумовами його виникнення, відображають показники рентабельності (таблиці 2.10).

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%.

Для інфляційних економік, таких як українська, показник має бути вище, що і можемо побачити в таблиця 2.8.

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

Таблиця 2.8

**Розрахунок показників рентабельності «Група компаній «Фокстрот»
в 2021-2023 рр.***

Показник	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність витрат	$\frac{\text{чистий дохід до оподаткування}}{\text{собівартість проданих товарів}}$	0,016	0,015	0,014
Рентабельність обігу	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}}$	0,011	0,011	0,010
Рентабельність активів	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{сума активів}}$	0,143	0,134	0,123
Рентабельність капіталу, %	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} * 100\%$	14,400	14,261	13,686

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності «Група компаній «Фокстрот»

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

Висновки до II розділу

«Група компаній «Фокстрот» представлено в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот». Компанія є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки.

Аналізуючи фінансові показники підприємства, було визначено, що собівартість продукції з кожним роком збільшується та простежується негативна тенденція зміни чистого фінансового результату в період з 2021-2023 рр., що пояснюється збільшенням операційних витрат, а також собівартості. Зменшення прибутку є наслідком інфляційних процесів в країні, девальвації гривні, недосконалої маркетингової діяльності та активізації конкурентів.

Аналіз підприємства в розрізі асортиментної політики показав, що хоча асортимент ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» складає здебільшого імпортні товари, на пряму воно закупляє лише 11,1%. З них найбільшими постачальниками продукції: на міжнародному рівні JSC «ACME Europe» - Литва, Acer – Тайвань, A4Tech – Тайвань, «Bravis» - Китай, «Delfa» - Китай; на

національному рівні – «Юг-Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest».

За аналізований період 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.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Розробка ефективних стратегічних напрямків розвитку підприємства

Процес розвитку розгортається у часі, включаючи перехід від одного стану до іншого, що супроводжується якісними змінами в цілому або появою нових елементів, властивостей чи характеристик, які визначають структуру та функціонування системи. Вдосконалення стратегічного управління виробничими процесами та збутом продукції має здійснюватися у тісній взаємодії, враховуючи динаміку науково-технічного прогресу та особливості ринкових умов.

Розвиток слід сприймати як процес формування та впровадження прогресивних змін у економічній діяльності підприємства, що спричиняють появу нових якісних і кількісних трансформацій, елементів, властивостей і характеристик, які здатні забезпечити результативне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Загальний підхід до формування стратегічних напрямів розвитку підприємства доцільно організувати з урахуванням таких складових:

- аналіз рівня ефективності економічної діяльності підприємства за ключовими бізнес-процесами;
- визначення основних стратегічних напрямів для стабілізації та розвитку економічної діяльності (корпоративні та конкурентні стратегії) з урахуванням оцінки потенціалу підприємства та наявності необхідних ресурсів;
- розробка комплексу стратегічних напрямів стабілізації та розвитку економічної діяльності, які відповідають визначеним рівням ефективності, з подальшим виділенням пріоритетних;

– постановка стратегічних цілей стабілізації та розвитку економічної діяльності для кожного окремого бізнес-процесу.

Створення дієвої системи управління підприємством доцільно здійснювати шляхом вибору стратегічних напрямів, що передбачає реалізацію таких етапів:

- проведення аналізу перспектив розвитку підприємства;
- встановлення пріоритетних напрямів та розподіл ресурсів між різними перспективними видами діяльності підприємства;
- оцінка можливих шляхів диверсифікації діяльності підприємства;
- прогнозування змін ключових чинників нестабільності;
- розробка нових стратегій, адаптованих до прогнозованих рівнів нестабільності зовнішнього середовища;
- визначення організаційних змін і оцінка потенціалу підприємства.

Здійснення моделі управління на основі пріоритизації стратегічних задач можливе за таких обставин:

- у системі управління підприємством проводиться класифікація задач залежно від їхньої важливості та терміновості;
- задачі з найвищим пріоритетом передаються відповідним структурним підрозділам для підготовки та ухвалення рішень;
- подальший процес прийняття рішень контролюється з точки зору відповідності їхніх наслідків стратегічним орієнтирам, визначеним у системі менеджменту;
- проводиться постійний моніторинг, оновлення та перегляд актуальних стратегічних задач.

Раціональне вдосконалення системи управління на підприємстві дозволяє їй стабільно працювати протягом тривалого часу без необхідності здійснення значних змін у структурі. Вибір стратегії полягає у визначенні способів дій і напряму розвитку виробничо-ринкової діяльності.

Розробка системи управління на підприємстві повинна ґрунтуватися на таких ключових стратегічних принципах:

- креативний підхід (здатність передбачати й аналізувати потенційні майбутні виклики);
- інноваційна спрямованість (відкритість до постійних змін та вдосконалень у сфері техніки, технологій, організації праці, а також товарної та ринкової політики);
- адаптивність і гнучкість;
- відповідність наявним ресурсним можливостям.

Таким чином, підсумовуючи наведене в таблиці 3.1, нами розроблено ключові стратегічні напрями для стабілізації та подальшого розвитку економічної діяльності підприємства, з урахуванням встановленого рівня ефективності, а також корпоративних і конкурентних стратегій.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства*

Рівень ефективності економічної діяльності	Корпоративні стратегії	Базові конкурентні стратегії	Рекомендовані стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності
Абсолютний	Стратегія прискореного зростання	Стратегія агресорів	- Постійне збільшення ринкової частки. - Концентрація зусиль на унікальності та якості товарного асортименту та послуг. - Інтенсифікація заходів для залучення нових клієнтів. - Оптимізація складу та структури поточних витрат - Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників.
Достатній			
Припустимий	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія оборонців	- Забезпечення цінових переваг у порівнянні з підприємствами-агресорами (за рахунок більш низьких операційних витрат). - Коригування цінової політики з урахуванням динаміки середньогалузових цін на продукцію та послуги підприємства та динаміки доходів населення. - Розвиток власних конкурентних переваг шляхом диверсифікації діяльності
Гранично припустимий	Стратегія стабілізації (збереження пропозицій)	Стратегія аналітиків	- Раціоналізація співвідношення постійних та змінних витрат, їх економія. - Збільшення ефективності використання власного капіталу. - Визначення окремих найбільш рентабельних напрямів бізнесу та їх розвиток. - Оновлення матеріально-технічної бази.

Продовження таблиці 3.1

			- Запровадження сучасних способів організації бізнесу (методів та форм продажу товарів та організації обслуговування покупців тощо).
Критичний	Стратегія скорочення діяльності	Стратегії реагуючих	- Реструктуризація фінансово-економічної діяльності. - Скорочення операційних витрат та організація детального обліку за місцями їх виникнення. - Удосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів. - Ліквідація нерентабельних напрямів діяльності (продукції, послуг).

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [26]

Отже, розроблений механізм визначення стратегічних напрямів для стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства забезпечить його стійкість, сприятиме захисту від загрози втрати життєздатності та ефективній адаптації до змін зовнішніх умов у довгостроковій перспективі.

Удосконалення ефективності системи управління на підприємстві може бути спрямоване на:

- зміну та адаптацію організаційної структури управління;
- впровадження сучасних інформаційних або комунікаційних технологій;
- створення якісно нової організаційної культури, включаючи трансформацію корпоративного управління;
- розробку нових підходів до стимулювання персоналу в рамках виробничо-збутових процесів;
- оптимізацію наявних управлінських методів і стилів;
- підвищення професійної кваліфікації працівників і розвиток їхнього стратегічного мислення.

В залежності від рівня активності ринкової позиції підприємства рекомендується використовувати стратегію адаптації та стратегію активного формування ринку. Стратегія адаптації (її також називають пасивною стратегією) передбачає, що підприємство проводить систематичний аналіз зовнішнього середовища та формує плани, які узгоджуються з його умовами. Незважаючи на те, що різні рівні невизначеності можуть вимагати

специфічних підходів, дії підприємства повинні завжди відповідати принципам максимального використання можливостей і своєчасного реагування на ймовірні ризики.

Стратегія активного впливу на ринок (активна стратегія) передбачає можливість підприємства здійснювати дії, спрямовані на формування ринкового середовища з метою досягнення власних стратегічних цілей у першу чергу.

Визначення ключових напрямів для підвищення ефективності управлінської системи на підприємстві передбачає впровадження структурних змін у цей процес. Основними завданнями таких змін є збільшення ефективності виробництва продукції, підвищення продуктивності праці, зниження витрат на одиницю продукції та оптимізація політики збуту підприємства.

На рисунку 3.1 показано пріоритетні напрямки вдосконалення системи управління для підвищення її ефективності на підприємстві.



Рис. 3.1. Пріоритетні напрями удосконалення ефективних стратегічних напрямків розвитку підприємства.*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [41]

Відповідно до встановлених пріоритетних напрямів покращення стратегічних підходів до розвитку підприємства, основними напрямками вдосконалення їх реалізації визначено наступні (див.рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пріоритетні напрями удосконалення стратегічного управління процесом реалізації продукції *

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [25]

Дотримання запропонованого алгоритму дій під час розробки управлінських рішень у сфері виробництва та збуту продукції на підприємстві сприятиме досягненню максимальної ефективності їх реалізації. Це забезпечить не лише посилення конкурентних переваг підприємства на ринку, але й створить умови для формування резервів, необхідних для його розширеного відтворення.

Запровадження запропонованих заходів дозволить оптимізувати процеси виробничої та збутової діяльності підприємства, а також посилити його позиції в конкурентному середовищі.

У цьому контексті важливим залишається суворе дотримання логіки та послідовності в процесі розробки стратегічних рішень управлінського характеру в цій галузі (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3. Послідовність розробки стратегічних управлінських рішень у сфері виробництва та реалізації продукції в підприємстві*

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

Дотримання визначеної послідовності етапів у процесі розроблення стратегічних рішень для управління виробництвом і реалізацією продукції на

підприємстві сприятиме досягненню максимальної ефективності під час їх реалізації. Це не тільки допоможе посилити конкурентні позиції компанії на ринку, але й забезпечить створення резервів для її подальшого розширеного відтворення.

Маркетингова стратегія виступає невід'ємною частиною розвитку регіону, гармонійно пов'язаною зі стратегією виробництва та збуту продукції (див. рис. 3.4).

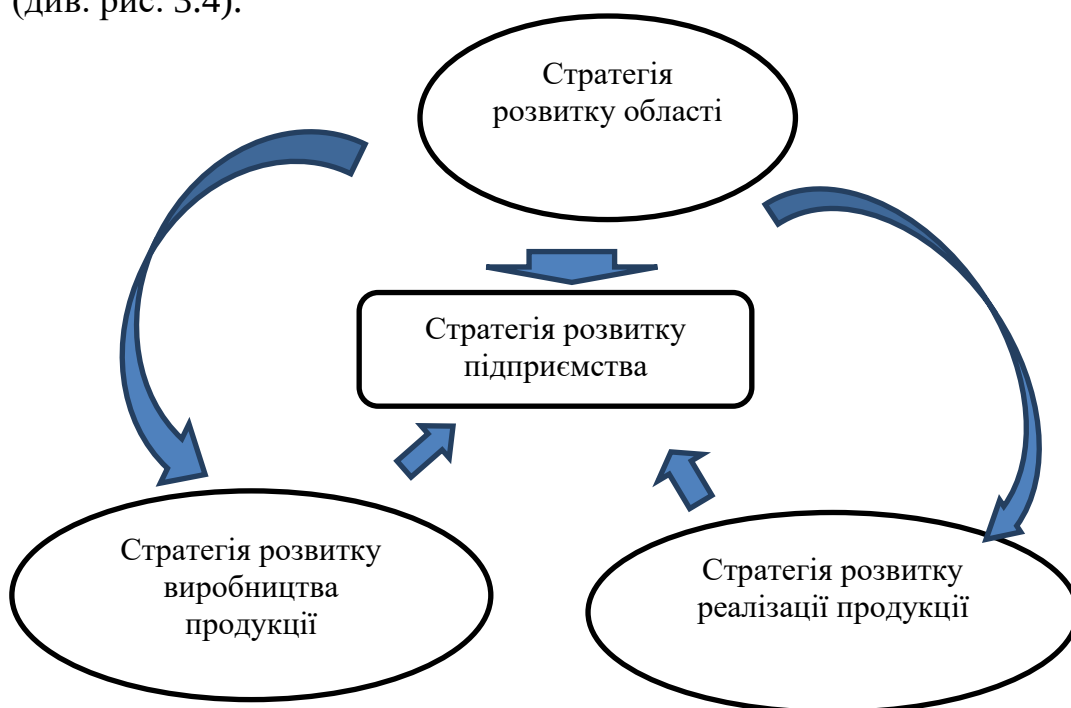


Рис. 3.4. Взаємозв'язок ефективних стратегічних напрямків розвитку підприємства з регіонально-просторовою стратегією*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [30]

Регіональний (локальний) розвиток має бути забезпечений інституційно в певній мірі. Інституційна основа являє собою систему інститутів та організацій, організованих у межах конкретної території, які взаємопов'язані та виконують визначені функції. Основні з них включають:

- дослідницьку функцію, що забезпечує узгодження виробництва та реалізації продукції з потребами місцевого населення;
- інформаційне забезпечення, що стосується насамперед аналізу поточного стану та перспектив розвитку різних напрямків діяльності;

- підтримку та обслуговування у сфері послуг, орієнтованих на потреби підприємств, визначених пріоритетними;
- координацію та узгодження дій підприємств, які мають стратегічне значення для розвитку регіону.

3.2 Шляхи підвищення ефективності системи управління на підприємстві

Системи управління на підприємстві призначені для прийняття та впровадження управлінських рішень і процедур, а також для виконання логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій, які повинні здійснюватися в чітко визначеній послідовності. У процесі функціонування підприємства встановлюється регламент виконання окремих операцій, пов'язаних із збором, передачею, зберіганням, обробкою та аналізом інформації, а також забезпеченням нею структурних підрозділів і робочих місць. Крім того, визначаються інші дії, необхідні для вирішення господарських завдань і вдосконалення технологій управління персоналом у межах системи управління.

Система ефективного управління на підприємстві повинна включати такі етапи:

- оцінювання поточного стану підприємства;
- планування бажаного майбутнього стану підприємства;
- створення кількох альтернативних варіантів програми;
- погодження розробленого плану розвитку підприємства;
- впровадження управлінських технологій відповідно до програми;
- перевірка відповідності фактичного стану підприємства проектним показникам;
- повторне оцінювання стану системи та розробка рішень для її подальшого вдосконалення (див. рис. 3.5).

Дослідження, проведене в другому розділі, виявило, що поточна система управління на підприємстві має низку недоліків. Серед них можна виділити недостатню увагу керівника до змін у структурі мотивів трудової діяльності та відсутність належного аналізу потреб персоналу, які є найбільш актуальними на конкретний момент. Це обмежує можливості прогнозування їхнього впливу на результати виробництва та створення ефективних механізмів впливу на працівників.

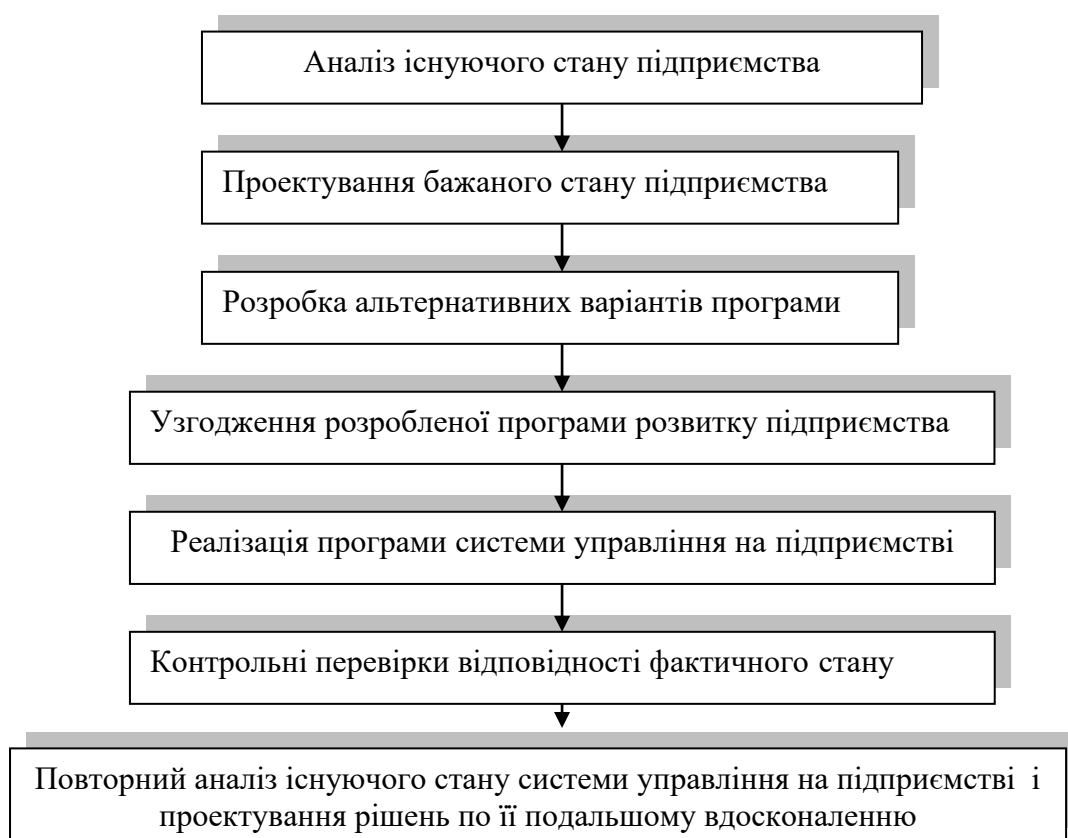


Рис. 3.5. Алгоритм роботи системи управління на підприємстві *

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [25]

Ми пропонуємо змінити організаційну структуру управлінської системи на підприємстві, застосувавши таку послідовність дій:

- Керівники підрозділів або їх уповноважені представники організовують опитування серед працівників щодо виробничих питань;
- На основі отриманих даних формуються конкретні заходи, що оформляються у вигляді звітів;

- Під час загальних зборів керівників підрозділів кожен з них презентує результати опитувань, підсумки та власні пропозиції;
- В ході обговорень і дискусій розробляються основні положення для працівників;
- Розроблений план цих заходів передається на затвердження керівництву;
- Якщо підприємство має достатні ресурси для реалізації цих заходів і вони не суперечать тактичним і стратегічним цілям, генеральний директор затверджує програму і видає необхідні нормативно-правові акти для її реалізації.

Процес трансформації системи управління на підприємстві представлений на рисунку 3.6.

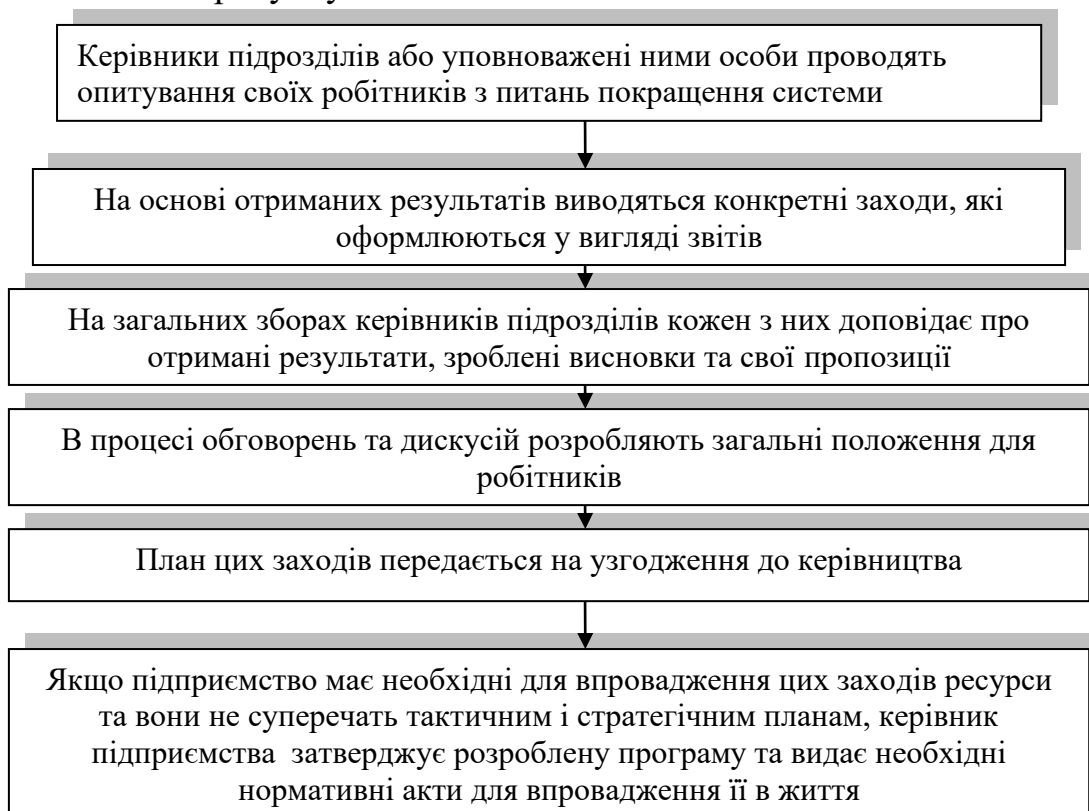


Рис. 3.6. Алгоритм зміни системи управління на підприємстві *

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [26]

На нашу думку, для удосконалення управлінської системи на підприємстві важливо розробити та впровадити заходи, які дозволять

поліпшити систему мотивації та стимулювання працівників. Серед них можна виокремити такі:

- розробку пропозицій щодо впровадження багатокомпонентної (ступінчатої) системи оплати праці, що включатиме три складові: вартість робочого місця, вартість робочої сили, а також бонуси, соціальні пільги та моральне заохочення;
- заходи, спрямовані на стимулювання кар'єрного зростання співробітників підприємства.

Складність завдання визначається характером операцій, складом робіт за групами важкості, які необхідно виконувати. Зрозуміло, що використання цього показника як мотиваційного чинника сприятиме виконанню більш складної та кваліфікованої роботи, при цьому робітники будуть залучати свої інтелектуальні можливості, професійні вміння та знання.

Системи управління на підприємстві залежать від списку професійних та посадових категорій, який відображає оптимальний шлях розвитку працівника для зайняття конкретної посади. Це є формалізованим описом того, як фахівець повинен пройти етапи для здобуття необхідних знань та навичок для ефективного виконання роботи на визначеній позиції. Основні заходи з кар'єрного планування, які характерні для різних учасників процесу, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік заходів націлених на планування кар'єри*

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер по персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір в резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом

	Просування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню Пропозиції по зростанню

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [41]

В залежності від реальних умов, внутрішня кар'єра в організації може бути як перспективною, так і безвихідною — у співробітника є можливість для тривалої кар'єри або ж її шлях може бути дуже обмеженим.

Менеджер з персоналу, ще на етапі прийому кандидата, повинен розробити план потенційного кар'єрного розвитку і обговорити його з претендентом, враховуючи індивідуальні характеристики та специфіку мотивації [32].

Досягнення ефективності в процесі реалізації удосконалення системи управління кар'єрним процесом на підприємстві можливо завдяки їх інтеграції та комбінуванню в різні технології, серед яких, окрім загальних методів управління персоналом, таких як управління за цілями, навчання, адаптація та професійна орієнтація, повинні бути застосовані й специфічні кар'єрні технології — робота з резервом для висунення, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, а також моделювання управлінських технологій.

У таблиці 3.3 представлені основні методи підвищення ефективності праці на підприємстві.

Система мотивації на підприємстві повинна бути розроблена таким чином, щоб, прагнучи збільшити свої доходи, працівники сприяли розвитку організації, а з прогресом підприємства у них з'являлася можливість ще більше збільшити свої заробітки.

Важливим є створення індикаторів для оцінки досягнення індивідуальних результатів співробітниками, що дозволяє визначити величину винагороди та оцінити наслідки недотримання встановлених норм.

Такі індикатори використовуються не лише для вимірювання результатів і подання звітності, а й для аналізу можливостей удосконалення та розвитку підприємства.

Запропонований підхід сприяє забезпеченню розвитку організації та покращенню результатів її діяльності.

Таблиця 3.3

Методи співпраці керівників і підлеглих в підприємстві при впровадженні управлінських технологій*

Метод	Ціль методу	Коли використовується	Обмеження
Тренінг	Придбання конкретних навичок	Коли для ефективного виконання роботи виконавцю не вистачає знань і навичок	Необхідність перенесення навичок з аудиторії в реальність. Не завжди індивідуалізований підхід
Професійне консультування	Рішення конкретної проблеми через придбання цього рішення	Коли проблема знаходиться у визначеній експертній області і не може бути ефективно вирішена у середині організації (відсутні час, знання і вигідніше купити рішення на стороні)	Витрати повинні бути ретельно перелічені. Консультантам треба вміти ефективно керувати. Як правило, підвищення компетентності клієнта щодо способів рішення проблеми відбувається слабо.
Наставництво (Менторство)	Рішення конкретної проблеми через обмін досвідом	Коли усередині організації є співробітники, компетентні в рішенні тих чи інших питань. Коли необхідна передача накопиченого в організації досвіду від більш досвідчених до менш досвідчених співробітників	В основному, передаються готові рішення і мудрість минулого. Це рідко сприяє розвитку нових ініціатив
Коучинг	Рішення конкретної проблеми через розвиток самостійності і відповідальності за результат у співробітника	Коли для успіху справи критична здатність співробітника до новаторства і почуття персональної відповідальності за результат вимагає спеціальних навичок коуча.	Організація повинна заохочувати самостійність, відповідальність, заповзятливість співробітників

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [18]

Як свідчить удосконалення організаційної структури управління підприємством через впровадження сучасних управлінських технологій,

основна увага в управлінні персоналом зосереджена на вирішенні традиційних завдань, таких як визначення потреб у кадрах, набір, відбір і звільнення працівників, їх оцінка, навчання та ротація, а також мотивація і стимулювання праці.

Методичні підходи та рекомендації для вирішення цих завдань детально розглянуті в численних спеціалізованих джерелах. Проте впровадження цих завдань здійснюється в специфічних умовах, таких як обмеженість фінансових ресурсів, масові скорочення штату, припинення соціальних програм, підвищена соціально-психологічна напруга серед колективу та жорсткі часові обмеження. Це створює необхідність в суттєвих коригуваннях інструментів управління.

Впровадження нових управлінських технологій для поліпшення організаційної структури управління підприємством, як правило, реалізується через проектні підходи (див. рис. 3.7).

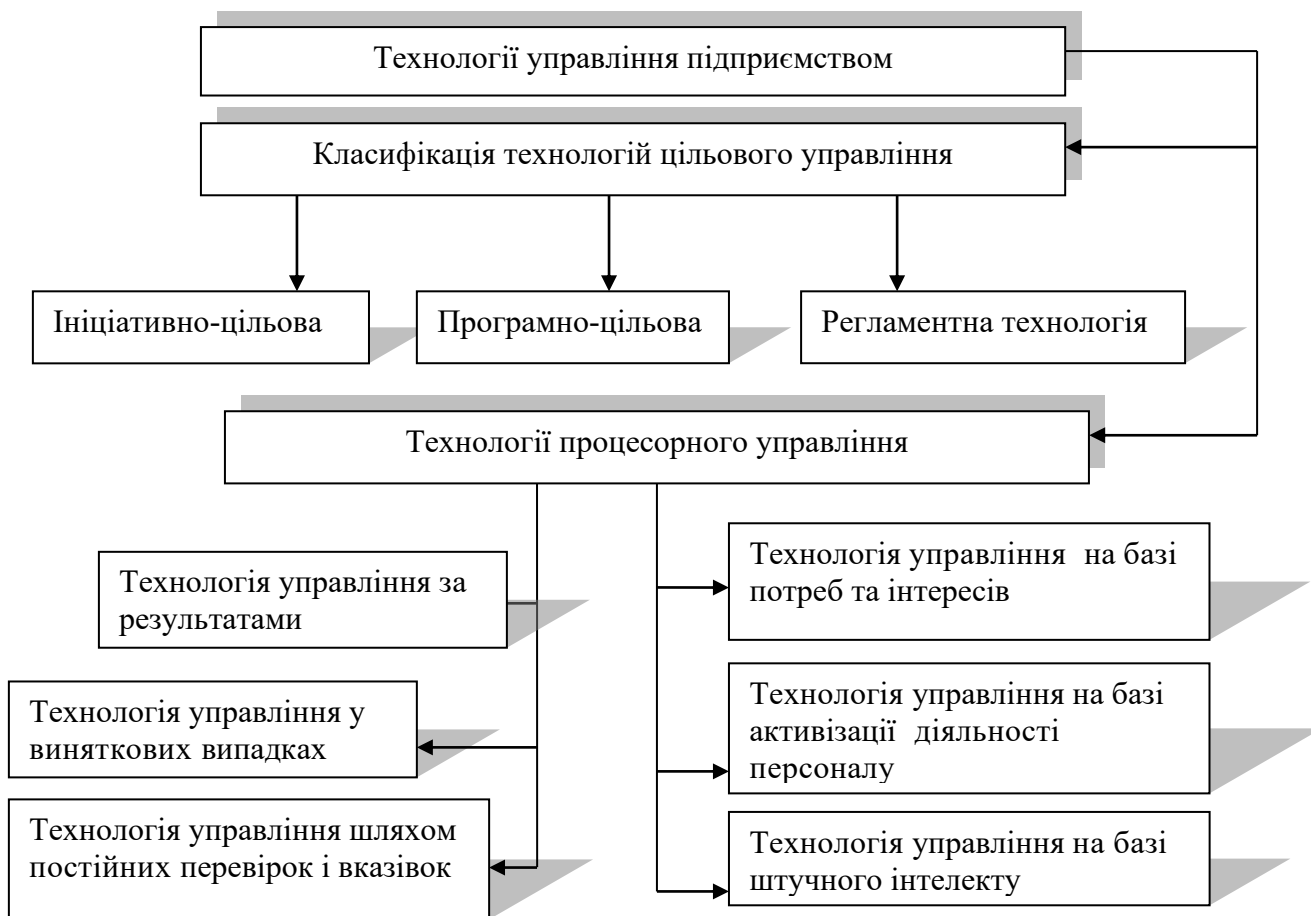


Рис. 3.7. Класифікація технологій цільового управління

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [42]

У процесі розробки нової управлінської технології потрібно:

- визначити склад та організаційну структуру команди виконавців;
- встановити мету діяльності цієї команди;
- розробити правила взаємодії людей і підрозділів;
- навчити їх застосовувати ці правила.

Офіційним результатом організаційного проектування є набір текстових документів – положень, інструкцій, регламентів.

Під покращенням організаційної структури управління підприємством через впровадження сучасних управлінських технологій розуміється система взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує функціонування та розвиток підприємства як єдиного організму. Це також можна трактувати як механізм розподілу і координації управлінських функцій, у межах якого відбувається управління за окремими напрямками, що мають на меті розв'язання визначених завдань.

Для вдосконалення організаційної структури управління підприємством на основі впровадження новітніх управлінських технологій існує низка вимог, які відображають її ключову роль у менеджменті. Основні принципи, що визначають ці вимоги, можуть бути сформульовані наступним чином:

- організаційна структура управління повинна бути узгоджена з корпоративною стратегією, масштабами підприємства та особливостями його діяльності;
- необхідно забезпечити ефективний розподіл завдань між органами управління та працівниками, що сприяє творчому підходу в роботі, нормалізує навантаження і сприяє належній спеціалізації;
- створення управлінської структури слід поєднувати з чітким визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та управлінського органу, а також налагодженням ефективної системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

- між функціями та обов'язками, з одного боку, та повноваженнями й відповідальністю, з іншого, необхідно забезпечити баланс, оскільки його порушення може призвести до порушення функціонування всієї управлінської системи;
- організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам підприємства, що має суттєвий вплив на прийняття рішень щодо рівня централізації, детальності, розподілу повноважень і відповідальності, самостійності співробітників та контролю за діяльністю керівників і менеджерів.

Життєвий цикл підприємства та його розмір є важливими чинниками, що впливають на ефективність системи управління, коли впроваджуються сучасні управлінські технології [4].

Досягнення високої ефективності управлінської структури підприємства, що сприяє його успішному функціонуванню, можливе лише за умови дотримання таких принципів при її формуванні:

- Чітке визначення мети підприємства;
- Спрощення структури до максимально можливого рівня. Чим більш зрозумілою та простою є структура, тим легше персоналу визначити свою роль, адаптуватися до неї та активно долучатися до досягнення цілей підприємства;
- Забезпечення чіткого обміну інформацією і відповідного зворотного зв'язку;
- Встановлення єдиної лінії підпорядкування. Одержання вказівок лише від одного керівника є критично важливим для єдності дій, координації зусиль і їх ефективного об'єднання. Подвійне командування не тільки є непотрібним, але й шкідливим;
- Обмеження числа підлеглих. Норма управління визначається залежно від типу та складності виробництва, враховуючи діапазон контролю;

- Зменшення кількості управлінських рівнів: чим їх більше, тим довший час йде інформація вгору та вниз, і тим більше шансів на спотворення її в процесі передачі;

- Чітке розмежування та координація функцій лінійного керівництва та функціональних підрозділів. Кожна система управління повинна бути адаптована до вимог зовнішнього середовища і специфіки функціонування підприємства, забезпечуючи ефективну реакцію на зміни, не втрачаючи здатність до керування.

Фактори, що впливають безпосередньо та опосередковано, пов'язані з конкретними елементами зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на вдосконалення організаційної структури управління підприємством. Це відбувається через підвищення ефективності управлінської системи в межах різних підрозділів, що здійснюють моніторинг змін цих елементів та запобігають конфліктам між ними та підприємством. Серед основних таких елементів можна виокремити:

- споживачів продукції, діяльність яких повинні аналізувати маркетингові відділи;
- постачальників сировини та матеріалів, з якими взаємодіють підрозділи матеріально-технічного постачання;
- акціонерів, для обслуговування яких необхідно створити команду фахівців, що готуватиме щорічні або квартальні звіти;
- державні органи, які зобов'язують підприємства створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання податкових платежів тощо;
- місцеву владу, яка часто залучає організації до реалізації проектів на місцевому рівні;
- суспільство, зокрема засоби масової інформації, громадян, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, що вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю;

- технологічне середовище, яке примушує підприємства вибирати одне з альтернативних рішень організаційного характеру, створюючи підрозділи для досліджень і розробок або залучаючи інші організації до таких робіт;
- економічне середовище, яке спонукає підприємства формувати підрозділи для аналізу конкурентів, відслідковування коливань на фондових ринках, прогнозування кризових явищ;
- правове середовище, яке зобов'язує підприємства створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законодавства;
- екологічне середовище, що вимагає створення на підприємствах підрозділів для забезпечення відповідності екологічним вимогам у процесі виробництва;
- міжнародне середовище, яке вимагає адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Ключовим внутрішнім фактором при побудові структури підприємства є організація виробничих процесів, які визначають горизонтальний поділ праці та саму структуру виробництва.

Якщо підприємство спеціалізується на виробництві одного виду продукції, це дозволяє спростити організаційну структуру, оскільки можна створити систему управління, що відповідає логіці виробничого процесу, з метою досягнення таких характеристик, як послідовність, пропорційність, паралельність і економічність.

Однак, коли виготовляються різні види продукції, необхідно застосовувати кілька технологій, що ускладнює управлінську структуру. У таких випадках управлінську структуру можна організувати за етапами технологічного процесу або на основі поділу виробництва на основне та допоміжне.

Метою підвищення ефективності управлінської системи підприємства є забезпечення прийняття та реалізації таких управлінських рішень, що сприяють економічному та соціальному розвитку підприємства. Це вимагає вирішення низки завдань, які ілюстровані на рис. 3.8:



Рис. 3.8. Схема процесу проектування організаційної структури управління підприємства*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [33]

- Забезпечення відповідності в межах організаційної структури управління правами розпоряджатися всіма типами ресурсів і відповідальності за їх ефективне використання;
- Визначення відповідальності за якість управлінських рішень за конкретним органом або суб'єктом управління, а за їх впровадження – за конкретним виконавцем, відповідальним за це;
- Уникнення дублювання функцій між різними органами (суб'єктами) регіонального управління;
- Організація спеціалізації підрозділів для максимально ефективного виконання однорідних управлінських завдань;
- Забезпечення узгодженості цілей та інтересів між взаємопов'язаними підрозділами в межах управлінської структури.

Принципи та етапи оптимізації організаційної структури підприємства ілюструються на рисунку 3.9.

Оцінка підвищення ефективності управлінської системи підприємства на основі впровадження сучасних технологій управління повинна здійснюватися через кілька показників:

- рівень відповідності організаційної структури для досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства згідно з визначеними цілями;
- рівень адекватності організаційної структури управління для виконання внутрішніх функціональних процесів із урахуванням вимог до їх змісту, організації та характеристик.



Рис. 3.9. Принципи та етапи підвищення ефективності системи управління на підприємстві *

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [51]

Підвищення ефективності системи управління підприємством за допомогою сучасних управлінських технологій вимагає вирішення ряду управлінських завдань [12]:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі та проведення підготовки персоналу до подолання кризових ситуацій;
- проведення аудиту організаційно-кадрових аспектів (оцінка поточного кадрового потенціалу);
- реструктуризація кадрового потенціалу підприємства, включаючи оптимізацію чисельності персоналу, звільнення та (або) переведення надлишкових працівників;

- збереження основної частини кадрового потенціалу підприємства, що є найціннішими працівниками для його виживання та відновлення, які володіють важливими знаннями та навичками;
- забезпечення соціального захисту та допомоги у працевлаштуванні працівників, які залишають підприємство;
- вибір методу управління персоналом в умовах кризової ситуації (визначення типу поведінки керівників);
- проведення кадрового маркетингу для залучення нових працівників, чий досвід і навички відповідають потребам антикризової стратегії;
- формування команди адаптивних менеджерів для розробки та реалізації антикризової програми підприємства;
- організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- мобілізація кадрових ресурсів для реалізації завдань антикризової програми, подолання опору нововведенням і змінам;
- вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників відповідно до потреб та обмежень кризового періоду.

Покращення ефективності системи управління на підприємстві потребує встановлення належних каналів комунікації, які забезпечать швидкий обмін інформацією між персоналом та топ-менеджментом, сприятимуть розвитку довірчих відносин і створюватимуть умови для своєчасного вжиття коригувальних і запобіжних заходів.

Отже, підвищення ефективності системи управління передбачає застосування різноманітних методів розробки організаційної структури управління в залежності від конкретних завдань.

Дослідження наявних методів проектування організаційних структур управління показали, що для забезпечення ефективної роботи організаційного механізму управління підприємством слід застосовувати

комплексний підхід до розробки організаційної структури, який поєднує найкращі елементи кожного з існуючих методів. Це дозволяє створити організаційну структуру, здатну ефективно виконувати функції управління через прийняття оптимальних управлінських рішень, орієнтуючись на забезпечення поточної діяльності підприємства та його подальший розвиток.

У фінансовій політиці підприємства, орієнтованій на підвищення ефективності управлінської системи, важливим аспектом є розподіл та використання прибутку, який є основним джерелом фінансування інвестицій та задоволення економічних інтересів власників.

Принципи розподілу прибутку підприємства включають: внесок частини до бюджету; збільшення статутного капіталу; виплату дивідендів; розширення виробництва; сплату штрафів; підтримку соціальних ініціатив; заохочення та мотивацію працівників, а також інші напрямки, передбачені статутом компанії.

З загального прибутку сплачується податок у розмірі 30% відповідно до чинного законодавства. Той прибуток, що залишається після оподаткування, є чистим і використовується згідно з положеннями статуту підприємства. Він ділиться на дві частини: одна частина спрямовується за межі підприємства у вигляді виплат власникам, співробітникам, як заохочення, на соціальні потреби, благодійність, а інша залишається в розпорядженні підприємства як джерело фінансування для розвитку виробництва, інвестиційної діяльності та формування резервного фонду для покриття непередбачених витрат (див. рис. 3.10).

Системний підхід до досягнення ефективності управління прибутком включає в себе аналіз методів інтеграції підсистем в єдину структуру та вивчення впливу загальних процесів функціонування системи на її окремі елементи.

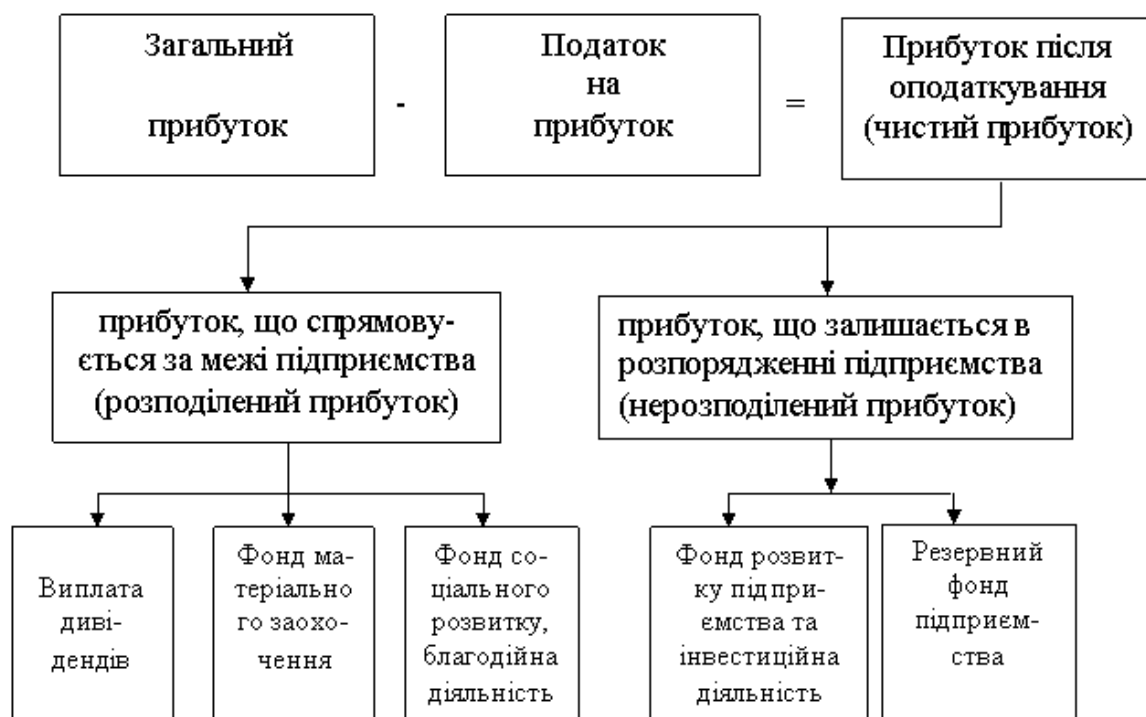


Рис. 3.10. Структурно-логічна схема ефективного управління прибутком*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [60]

Спрощена схема системного підходу до управління прибутком представлена на рисунку 3.11.

Слід підкреслити, що досягнення оптимізації ефективності управлінської системи на підприємстві в контексті управління прибутком буде можливим лише за умови, якщо завдання кожної підсистеми узгоджуватимуться з глобальними цілями розвитку підприємства в цілому. В загальному сенсі, прибуток є різницею між доходами і витратами на виробництво та реалізацію продукції, враховуючи також збитки від різних господарських операцій.

Отже, прибуток виникає внаслідок взаємодії різних елементів. Основні завдання в управлінні прибутком включають:

- виявлення можливостей для збільшення прибутку через виробничу діяльність, інвестиційні та фінансові операції;
- виявлення потенціалу для підвищення прибутковості шляхом оптимізації постійних і змінних витрат, обґрунтування облікової, цінової та податкової політики підприємства.



Рис. 3.11. Схема системного підходу до управління прибутком при підвищенні ефективності системи управління на підприємстві *

* Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [66]

Основні методи підвищення рентабельності включають: зниження витрат на виробництво, продаж продукції в оптимальні терміни, вдосконалення технологічних процесів і організації виробництва, прискорення оборотності оборотних засобів та ліквідацію втрат продукції. Тільки застосовуючи комплексний підхід до всіх чинників, можна досягти значного зростання ефективності розвитку економіки та безпосередньо підвищення результативності виробничої діяльності підприємства чи його підрозділу.

3.3 Стратегії управління механізмом формування ефективності підприємства

Функціонально-організаційна модель підвищення ефективності управлінської системи на підприємстві орієнтована на забезпечення стабільності його фінансово-господарської діяльності та підтримку конкурентоспроможності в короткостроковій і довгостроковій перспективах. Це можна досягти, насамперед, через забезпечення стабільного і прийняттого рівня самофінансування потреб підприємства у капіталі для фінансування операційної та інвестиційної діяльності.

Зважаючи на те, що прибуток є основним джерелом самофінансування підприємства, важливим аспектом фінансового менеджменту залишається ефективне управління прибутком. В свою чергу, результативність моделі управління прибутком господарюючого суб'єкта на ринку прямо залежить від адекватності інформаційно-методологічного забезпечення цієї моделі, під яким слід розуміти комплекс інформаційних каналів для отримання, первинного збору, аналізу та обробки фінансових даних з метою підтримки потреб планування і контролю процесів формування, розподілу та використання прибутку як основного показника ефективності підприємницької діяльності.

Під моделлю підвищення ефективності управлінської системи на підприємстві слід розуміти комплекс фінансово-правових та організаційно-технічних механізмів і методів прогнозування, планування та контролю витрат і доходів підприємства, що сприяють підтриманню оптимального рівня рентабельності діяльності суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі, а також досягненню інших стратегічних цілей.

Незважаючи на те, що кожен з визначених блоків має свої окремі завдання, їх виконання орієнтоване на досягнення загальних, спільних цілей, які поставлені перед моделлю покращення ефективності управлінської системи на підприємстві. Враховуючи функціонально-організаційні особливості та основні характеристики моделі управління прибутком як

складової частини фінансового менеджменту, можна виділити набір окремих, цілісних і логічно зкоординованих цілей, серед яких:

- максимізація добробуту власників та ринкової вартості підприємства;
- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності;
- підтримка ліквідності та платоспроможності підприємства;
- забезпечення відповідного рівня самофінансування підприємства;
- збереження інвестиційної привабливості підприємства та інших цілей, визначених для моделі управління прибутком. Задачі управління прибутком формулюються як конкретизація цих цілей у процесі управлінської діяльності, а подальша деталізація завдань здійснюється в межах функціонально-організаційних блоків, основні з яких були вказані раніше.

Вибір форм управління залежить від особливостей господарської діяльності підприємства та його фінансової стратегії, тому модель управління прибутком варіюється для різних підприємств, що свідчить про існування різних підходів до управління. Проте, усі ці моделі можна класифікувати і виділити наступні їх типи:

- агресивна (наступальна) стратегія — орієнтована на максимізацію обсягів продажів шляхом стимулювання збуту для збільшення прибутку підприємства;
- захисна стратегія — спрямована на контроль витрат з метою підвищення прибутку як різниці між доходами і витратами, що є ефективним у довгостроковій перспективі;
- диверсифікована стратегія — поєднує збалансовану комбінацію агресивної та захисної стратегій, що дозволяє узгодити їх переваги і недоліки для оптимального управління прибутком підприємства.

Модель покращення ефективності системи управління на підприємстві є набором взаємозв'язаних організаційних та функціональних блоків, які спрямовані на вирішення конкретних завдань. Вона також включає в себе набір фінансово-математичних методів, що становлять методологічну основу для узгодження окремих блоків цієї моделі.

Метод управління прибутком підприємства можна визначити як сукупність спеціальних методик, технологій, методів і прийомів, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських фінансових рішень щодо формування витрат і доходів підприємства, а також визначення їх реалізації з метою досягнення необхідного рівня рентабельності фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Не менш важливим елементом моделі покращення ефективності системи управління є правове середовище її реалізації. Це сукупність кодексів і законів України, указів президента, постанов Кабінету Міністрів, нормативних актів органів державного регулювання, що здійснюють державне регулювання підприємницької діяльності в межах своїх повноважень, а також внутрішньогосподарських документів. При цьому таке законодавче середовище не є ізольованим, а є невід'ємною частиною фінансового права.

Загалом, правова основа підвищення ефективності управлінської системи на підприємстві виявляється в двох аспектах. По-перше, це набір нормативно-правових документів, що регулюють фінансово-економічні та організаційно-правові питання впровадження моделі управління прибутками підприємства. До таких актів, що безпосередньо або опосередковано регулюють фінансові відносини підприємства, зокрема ті, що стосуються планування, контролю, формування, розподілу, перерозподілу та використання прибутку, можна віднести такі категорії:

- законодавчі акти;
- підзаконні нормативно-правові документи;
- внутрішні нормативні акти підприємства.

По-друге, це сукупність органів державної влади, які здійснюють виконання певних функцій у сфері державного контролю та регулювання фінансів суб'єктів господарювання загалом і управління прибутком підприємств зокрема. Також це об'єктивно сформовані та відтворювані методи та форми участі держави у системі економічних відносин, що

стосуються підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки України, шляхом розробки відповідних фінансових і економіко-правових норм і правил.

Під поняттям загальних законодавчих актів як частини законодавчої бази, що сприяють підвищенню ефективності управлінської системи на підприємствах, слід розуміти сукупність кодексів і законів України, які регулюють фінансово-господарську діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, визначаючи особливості організації фінансів підприємств відповідно до потреб моделі управління прибутком (див. рис. 3.12). Це включає такі аспекти, як:

- грошові розрахунки в готівковій та безготівковій формах;
- виникнення, формування та визнання витрат суб'єктів господарювання;
- регулювання виникнення, формування та визнання доходів суб'єктів господарювання;
- валютне регулювання;
- порядок виникнення та виконання договірних зобов'язань та інші.



Рис. 3.12. Функціонально-організаційна структура базової моделі підвищення ефективності системи управління на підприємстві*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [18]

Доходи компанії від операційної діяльності поділяються на два основні компоненти: доходи від продажу товарів та доходи від надання робіт і

послуг. Це дозволяє здійснити детальний аналіз операційної діяльності підприємства, а разом із витратами на виробництво проданої продукції – оцінити структуру операційного прибутку.

Механізм формування прибутку, який базується на такому розподілі доходів і витрат, представлений на рис. 3.13.

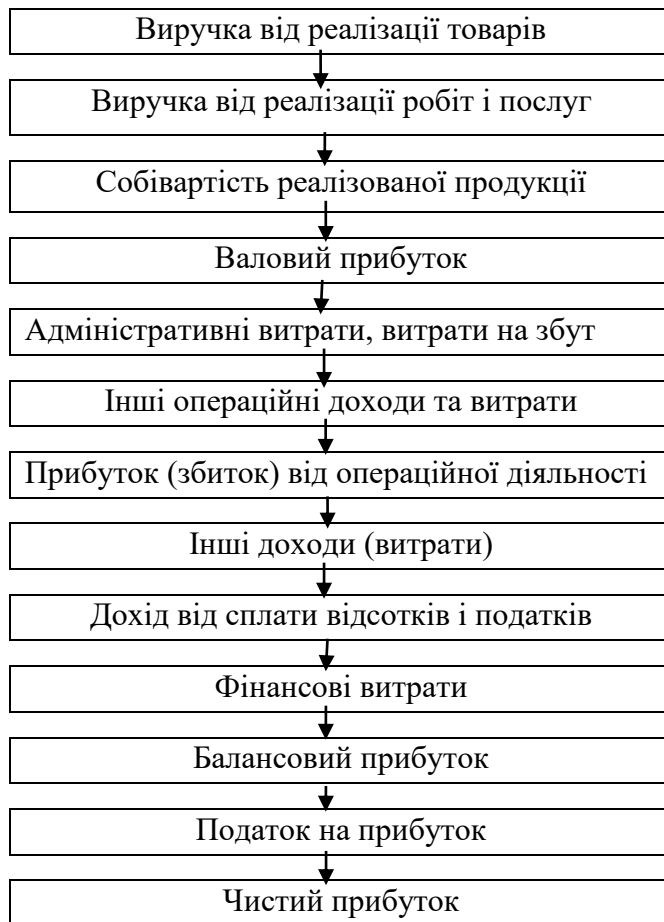


Рис. 3.13. Механізм формування прибутку в підприємстві*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [44]

Для успішної реалізації моделі підвищення ефективності управлінської системи на підприємстві воно має право розробляти внутрішньогосподарські нормативні акти, спрямовані на вирішення таких завдань:

- уточнення положень нормативно-правових актів, а також встановлення порядку їх виконання на підприємстві;
- врегулювання питань, які належать до компетенції підприємства;
- визначення питань, які не охоплені законодавчими та підзаконними актами тощо.

Варто зазначити, що ухвалення внутрішніх нормативних документів можливе лише в межах повноважень відповідного органу управління підприємства, при цьому такі документи не повинні суперечити чинному законодавству України.

З урахуванням специфіки та значення окремих видів фінансово-господарської діяльності підприємства, для аналізу механізму формування прибутку та управління його компонентами доцільно враховувати наступні елементи доходів і витрат:

- доходи — виручка від продажу продукції, виконання робіт і надання послуг, інші доходи;
- витрати — собівартість виробленої продукції, адміністративні витрати, витрати на реалізацію, фінансові витрати, інші витрати.

Доходи, що отримані від різних видів діяльності, а також відповідні витрати для визначення прибутку обчислюються без врахування податку на додану вартість та інших непрямих податків.

Основними заходами, що сприятимуть підвищенню ефективності системи управління на підприємстві, є:

- оптимізація поділу праці та розподіл обов'язків серед працівників на виробництві;
- створення ефективної організації робочих місць та їх обслуговування;
- впровадження раціональних методів організації трудових процесів;
- створення комфортних умов праці для співробітників;
- організація системи оплати праці та матеріальних заохочень;
- підготовка та навчання персоналу для підвищення їх кваліфікації;
- забезпечення охорони праці та дотримання техніки безпеки.

Заходи щодо вдосконалення управління ефективністю виробництва на підприємстві включають наступні етапи:

- впровадження новітніх технологій виробництва;
- розробка та впровадження системи управління якістю продукції;
- перегляд та оптимізація організаційної структури підприємства;

- удосконалення виробничих методів і технологічних процесів;
- покращення використання трудових ресурсів;
- ефективне управління економією ресурсів і матеріально-технічним забезпеченням;
- розробка нових і ефективних форм оперативного управління.

Висновки до III розділу

Поліпшення ефективності управлінської системи на підприємстві є ключовою якісною характеристикою господарювання на всіх рівнях. Економічна ефективність управління підприємством визначається як рівень використання виробничого потенціалу, що виражається у співвідношенні результатів і витрат суспільного виробництва.

Основна проблема підвищення ефективності управлінської системи полягає в досягненні значного збільшення обсягу реалізації продукції на кожен одиницю трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Тому метою цієї роботи є, на основі аналізу теоретичних основ розвитку ефективності управлінської системи на підприємстві, оцінити її поточний стан, виявити наявні проблеми і недоліки, а також на основі отриманих висновків обґрунтувати основні напрямки підвищення економічної ефективності та знайти шляхи удосконалення управлінської системи на підприємстві.

Система підвищення ефективності управлінських процесів на підприємстві повинна бути тісно інтегрована з основною системою управління компанією, оскільки ухвалення управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства має прямий чи непрямий вплив на рівень прибутку. Прибуток, в свою чергу, є головним джерелом фінансування розвитку підприємства, а також сприяє зростанню доходів власників та працівників. У зв'язку з цим ми розробили рекомендації для покращення ефективності управління діяльністю підприємства, які передбачають процес, заснований на функціях менеджменту, з урахуванням інструментів і методів

прийняття управлінських рішень, формування та розподілу прибутку, а також раціонального використання всіх доступних ресурсів на підприємстві для максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасне суспільство неможливо уявити без системи управління виробництвом, яка охоплює всі сфери діяльності. Системи ефективного управління підприємствами визначаються не лише зовнішніми чинниками, а й діями персоналу в процесі реалізації розроблених планів, програм розвитку підприємства та досягнення поставлених цілей. Отже, успішність управління залежить від якості цілеспрямованості, відповідності вибраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів їх реалізації, мотивації працівників досягати поставлених цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

Існує безліч підходів до визначення поняття ефективної системи управління підприємством. Зовнішня ефективність характеризується ступенем досягнення цілей та виконанням планів підприємства. Внутрішню ефективність можна оцінювати через показники економічної, фінансової та ресурсної ефективності, а також соціальні, науково-технічні й екологічні результати управлінських процесів.

«Група компаній «Фокстрот» представлена в Україні великою мережею супермаркетів побутової техніки та електроніки під брендом «Фокстрот». Компанія є лідером на українському ринку роздрібних продажів електроніки та побутової техніки.

Аналіз фінансових показників підприємства показав, що собівартість продукції зростає з кожним роком, а також спостерігається негативна тенденція змін чистого фінансового результату протягом періоду 2021-2023 років, що обумовлено збільшенням операційних витрат і вартості продукції. Зниження прибутку є наслідком інфляційних процесів в країні, девальвації гривні, а також недостатньо ефективної маркетингової стратегії та посилення конкуренції.

Аналіз асортиментної політики підприємства виявив, що хоча основний асортимент ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» складають імпортовані товари, лише

11,1% з них закупляється безпосередньо. Найбільшими постачальниками на міжнародному рівні є JSC «ACME Europe» (Литва), Acer (Тайвань), A4Tech (Тайвань), «Bravis» (Китай), «Delfa» (Китай), а на національному рівні – «Юг-Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest».

Протягом аналізованого періоду рентабельність продажу знизилася на 6,5 пункту через зменшення операційного прибутку підприємства. Зменшення рентабельності основної діяльності на 11,1 пункту стало наслідком підвищення собівартості. Показники рентабельності, що базуються на чистому прибутку підприємства, також знизилися: рентабельність сумарного капіталу зменшилася на 13,3 пункти, рентабельність чистих активів – на 15,3 пункти, рентабельність власного капіталу – на 15,1 пункти, а чистий прибуток скоротився на 4,5 пункти.

Ефективність управління підприємством не визначається лише зовнішніми факторами. Вона значною мірою залежить від діяльності персоналу в процесі виконання планів розвитку підприємства, досягнення визначених цілей і реалізації стратегій. Тобто, управлінська ефективність пов'язана з якістю визначених цілей, відповідністю обраних стратегій цілям компанії, оптимальністю процесів їх виконання, мотивацією персоналу до досягнення цілей, кваліфікацією працівників, а також технологіями та стилем управління.

Зовнішня ефективність управління оцінюється через рівень досягнення цілей і виконання планів підприємства. Внутрішня ефективність може бути визначена за допомогою показників економічної, фінансової та ресурсної ефективності, а також через соціальний, науково-технічний та екологічний ефекти управлінських рішень.

Науково-технічний ефект від впровадження управління визначається наступними аспектами: зростанням частки новітніх інформаційних технологій, збільшенням застосування передових технологічних процесів, покращенням рівня автоматизації виробничих операцій на підприємстві,

удосконаленням організаційної структури в торгівлі та праці, а також зміцненням конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Вінниця, 2019. 118 с.
2. Аналіз господарської діяльності. Г. Даценко, Н. Коцеруба, І. Крупельницька, О. Кудирко, І. Лобачева. Вінниця, 2021. 416 с.
3. Антошкіна Л. І., Фролова Г. І., Фролов Ю. М., Трикоз І. В. Організація підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ : Талком, 2021. 369 с.
4. Бегун С. І. Аналіз господарської діяльності : електронний курс. ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=2389>
5. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 292 с. URL: <http://dcmaup.com.ua/assets/files/finansi-pidpriemstv-2018.pdf>.
6. Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г. Стратегія сталого розвитку : підручник. Київ : «Гельветика». 2019. 446 с.
7. Боковець В. В. Організація виробництва : навч. посіб. для студ. екон. спец.; Вінниц. фін.-екон. ун-т. Вінниця : ВФЕУ. 2019. 319 с.
8. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 33–38.
9. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 260 с.
10. Варламова І. С., Сем'янова І. Ю. Аналіз методів планування собівартості продукції. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 3(39). С. 62-69.
11. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.

12. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
13. Волкова Н. В. Методологічні аспекти оцінки потенціалу розвитку переробних підприємств. *Регіональна економіка та управління*. Вип. 4 (22), Запоріжжя, 2018. С. 12-16.
14. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність : підручник / Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. Ірпінь, 2019. 500 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні»). URL: http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/3485/3/3699_IR.pdf
15. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (дата звернення: 24.11.2024)/
16. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 488 с.
17. Господарський Кодекс України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030436>.
18. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.
19. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь, 2021. 260 с.
20. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/2154>.
21. Дергалюк М. О., Тульчинська С. О. Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*.

2021. Вип. 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/5.pdf (дата звернення: 05.09.2024).
22. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Державне регулювання економіки : конспект лекцій. Одеса, 2019. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5343/1/ZhavnerchykOV_Derj_reg_ek_KL_2019.pdf 6
24. Діджиталізація міжнародного економічного розвитку: зб. матеріалів студентської наук.- практ. Інтернетконф.; 16 січня 2020 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2020. 392 с.
25. Дмитрієв І. А. Економіка підприємства : навч. посіб. для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ХНАДУ, 2018. 292 с.
26. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства : навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ФОП Бровін О.В., 2018. 292 с.
27. Доброва Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу : навчальний посібник. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
28. Економіка і бізнес : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
29. Економіка і організація виробництва : навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
30. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
31. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2019. 551 с.
32. Єгорова І. Г., Матукова Г. І., Приймак Н. С. Економіка та організація діяльності підприємств : навч. посіб. Львів : Магнолія. 2019. 330 с.

33. Єрмаков О. Ю., Жибак М. М., Динька П. К., Христенко Г. М., Гурська І. С., Організація виробництва : навч. посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2019. 414 с.
34. Зінчук Т., Куцмус Н., Усюк Т., Прокопчук О. Нова світова економіка. Менеджмент, технології, стратегії : підручник. Київ : ЦУЛ. 2023. 372 с.
35. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
36. Іляшенко А. Х., Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я., Юрій Е. О. Оцінка вартості підприємства : навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 180 с. URL: https://drive.google.com/open?id=172hn98ohMp_0aMxSDYN9XGzWeTyiL8k7
37. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
38. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 320 с.
39. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120–126.
40. Ковальчук Н. О., Федішин М. П., Жаворонок А. В., Абрамова А. С. Управління фінансовою санацією підприємства : навчальний посібник. Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 231 с. URL: https://drive.google.com/open?id=1O9MqpU9zLP7t9z_Qq8lsRwTQ0hUyHsRx
41. Козик В. В. Організація виробництва : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 222 с.
42. Козик В. В., Гавриляк А. С., Петрушка Т. О. Організація виробництва : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
43. Копань Д. В., Писаренко С. В. Ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві. *Матеріали науково-практичної конференції за*

- підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик.*
19-20 березня 2020 р. Випуск 13. Полтава. ПДАА 2020 С. 186-188
44. Круш П. В., Подвігіна В. І., Гулевич В. О. Організація виробництва : підручник. Київ : Каравела, 2018. 552 с.
 45. Кузьмин В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка : практикум. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 51 с.
 46. Кулик Т. П. Організація, планування і управління виробництвом : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.
 47. Куц Л. Н. Капітал підприємства: формування та використання : опорний конспект лекцій. Тернопіль, ТНЕУ, 2019. 105 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38436/1/kucz2019.pdf>.
 48. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с
 49. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навчальний посібник. Львів : ЛТЕУ, 2020. 316 с.
 50. Лабурцева О. І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. № 3. 2020. С. 5-9. DOI: 10.32702/23066814.2020.3.5
 51. Лазебник Л. Л., Гурочкіна В. В., Слюсарева Л. В. та ін Економіка підприємства : підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 426 с. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/123456789/7699>.
 52. Лисак О. І., Андреева Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
 53. Лисак О. І., Андреева Л. О., Завадських Г. М. Ціноутворення : курс лекцій. Мелітополь : Люкс, 2020. 193 с.
 54. Маслак О. І., Воробйова Л. Д. Економіка виробничого підприємства. Київ : ЦУЛ, 2019. 172 с.

55. Никифорак В. А. Організація виробництва : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, Буковин. держ. фін. акад. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2018. 407 с.
56. Нормативно-правова база України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
57. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2020. 284 с.
58. Організація виробництва : підручник. Круш П. В., Подвігіна В. І., Гулевич В. О. та ін. Київ : Каравела, 2018. 552 с.
59. Організація виробництва та планування діяльності підприємств: конспект лекцій для здобувачів вищої ступення «Бакалавр» спеціальності 051 «Економічна» / В. С. Кушнірук. Миколаїв : МНАУ, 2020. 133 с.
60. Організація виробництва: курс лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 051«Економіка» / уклад.: О. О. Кожемяченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 233 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48106/1/konspekt_org_vyrob.pdf
61. Основи підприємництва : підручник / Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., та ін.; [під заг. ред. Н. В. Валінкевич]. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
62. Останкова Л., Літвінов Ю., Літвінова Т. Ціноутворення в умовах ринку : підручник. Київ : навчальної літератури, 2019. 400 с.
63. Панченко М. Управління якістю. Київ : ЦУЛ, 2018. 228 с.
64. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва : навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
65. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Вінниця : «Меркьюрі-Поділля», 2018. Т. 1. С. 432.

66. Петрина М. Ю., Ріщук Л. І., Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Організація і планування виробництва : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 90 с.
67. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємства [Текст] : підручник [для студентів економічних спеціальностей]. 2-ге видання, стереотипне. Львів : Магнолія 2006, 2019. 406 с.
68. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів. 2019. 104 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3495/1/Петруня_Менеджмент.pdf.
69. Петрушка І. М., Хомко Н. Ю., Мокрий В. І. Стратегія сталого розвитку : підручник. Львів : НУ «Львівська політехніка». 2018. 275 с.
70. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 24.11.2024).
71. Писаренко С. В., Решетник В. Г., Ільченко А. І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління. Серія: Економіка. Збірник наукових праць*. Випуск 1(67). Дніпро, 2020. С. 99-105
72. Підприємництво [Текст] : підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с. URL: <http://193.105.7.137/bitstream/123456789/189/1/%d0%9f%d0%b0%d0%bd%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf>
73. Планування та організація діяльності підприємства / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
74. Податковий Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
75. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. URL: http://www.srines.com/book_1322.html.

76. Постернак І. М. Організація виробництва : конспект лекцій для студентів галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Одеса : ОДАБА, 2020. 74 с.
77. Причепа І. В. Економіка підприємства. Самостійна та індивідуальна робота студентів : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2017. 145 с.
78. Прохорова В. В. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
79. Пугач А. М., Демчук Н. І., Довгаль О. В., Крючко Л. С., Тягло Н. В. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Миколаїв : ФОП Швець В.М. 2018. 348 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3097/1/Інноваційний%20розвиток.pdf>.
80. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.
81. Сазонець І. Л., Федорова В. А. Інвестування : підручник. Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
82. Сень О. В, Писаренко С. В., Бурик В. В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Електронний журнал «Інфраструктура ринку»*, № 42, 2020. Одеса.
83. Соломіна Г. В. Економіка підприємства : практикум. Дніпро : Біла К.О. 2020. 142 с. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/4372/1/Соломіна%20Практикум.pdf>.
84. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 6. С. 5–9.
85. Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. Словник економіста та підприємця. Харків : ХНАДУ, 2018. 340 с
86. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми*

економіки. 2018. № 2. С. 268-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_2_37.

87. Юрченко Н. Б., Кравчук Р. С., Запухляк І. Б., Василик І. І. Економіка підприємства : навч. посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 377 с.
88. Юхимченко П. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. 320 с.
89. Яковлев А. І., Ларка Л. С. Економіка підприємства : магістерський курс : навч. посібник. Харків : Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". 2018. 515 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35864>.
90. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Вид.2-ге, перероб. і доп. Київ : Ліра-К, 2020. 550 с.