

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ГЕВОНДЯН

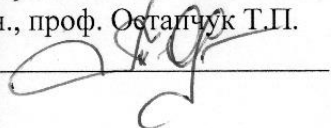
ГЕВОНДЯН Влад Араїкович
(студент групи МО-64)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САРАГАС КЛАН»

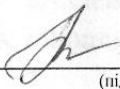
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент:

Виницький В.Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Гевондян В.А. Удосконалення системи управління ТОВ «Сарагас Клан». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління підприємством та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління, функції управління, ефективність, організаційна структура управління, продуктивність праці, оборотність активів, нормування.

Annotation

Gevondyan V.A. Improvement of the management system of Saragas Clan LLC. - Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of the enterprise management system were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: management, management functions, efficiency, management organizational structure, labor productivity, turnover of assets, rationing.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління підприємством</i>	6
1.1. Поняття та сутність управління підприємством.....	6
1.2. Організаційні структури управління підприємством.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління підприємством.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємством.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи управління підприємством ТОВ «Сарагас Клан»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Сарагас Клан».....	46
2.3. Оцінка ефективності управління підприємством	55
2.4. Обґрунтування напрямків покращення системи управління підприємством.....	64
Висновки до розділу 2	71
<i>Висновки</i>	73
<i>Список використаних джерел</i>	76
<i>Додатки</i>	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Структурна перебудова вітчизняної та світової економіки, активізація процесів глобалізації спричинили докорінні зміни у положеннях функціонування українських суб'єктів господарювання.

Як наслідок, вплив базових економічних факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємств посилюється. Сьогоденні умови функціонування ринкового середовища вимагають від підприємств постійного розвитку, адаптивності, що дасть змогу не тільки втримати існуючі позиції на ринку, але й зберегти конкурентні переваги суб'єктів господарювання.

Усе більшого значення набуває нова модель управління підприємством, різниця якої від традиційної полягає у врахуванні невизначеності середовища діяльності суб'єктів господарювання та зміні від прагнення стабільного положення до адаптивного, забезпечення результативності на майбутні періоди функціонування, використовуючи не лише якісні, але й кількісні показники, визначення їх відхилень, а також і причин їх появи. Виникає потреба у перегляді структури та змісту системи управління підприємством та адаптації його складових до сучасних умов господарювання.

Підприємства, в таких умовах, змушені базуватись на стратегії управління, що дозволить підвищити результативність системи загалом, при цьому зберігаючи акценти щодо ресурсо- та природозбереження. Таким чином, сучасна система управління підприємством повинна набувати рис адаптивності з метою підтримки стабільної діяльності та позицій у ринковому середовищі.

Дослідження терміну «управління підприємством» у науковій теорії відображено в працях зарубіжних та вітчизняних дослідників. Зокрема, перші дослідження з даної проблематики були відображені у роботах Д. Рікардо, А. Сміта, Ф. Рамсея, К. Маркса. Проблемам управління підприємствами сучасності присвячені дослідницькі роботи вітчизняних вчених, зокрема О. В. Ареф'євої, А. М. Дідика, О. В. Плугіна, Попело О. В., Тульчинської С. О., та інших науковців. Разом з тим проблематика дослідження теоретичних основ управління суб'єктами

господарювання залишається актуальною і надалі. З огляду на постійні зміни в системі економічних відносин, принципах та методах державного регулювання, за умов кризових явищ, посилення конкуренції та поглиблення інтеграційних та глобалізаційних процесів дослідження системи управління підприємствами потребує подальших наукових досліджень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління підприємством, а також визначення резервів підвищення ефективності відповідного процесу на ТОВ «Сарагас Клан».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та сутність управління підприємством;
- проаналізувати організаційні структури управління підприємством;
- визначити методичні засади оцінки ефективності системи управління підприємством;
- вивчити нормативно-правова та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємством;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Сарагас Клан»;
- оцінити ефективність управління підприємством;
- обґрунтування напрямків покращення системи управління підприємством.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління підприємством, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності системи управління підприємством.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління підприємством як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Для розв'язання

визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління» та «менеджмент»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про систему управління підприємством.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямків покращення системи управління підприємством.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття та сутність управління підприємством

В процесі еволюції соціально-економічних відносин відбувається трансформація системи державного управління у такі моделі, які відбувається розширення та поглиблення змісту поняття управління.

Сьогодні в Україні відбувається процес становлення децентралізованої системи управління, що посилює необхідність осмислення специфічних функцій органів управління підприємствами на засадах демократії з використанням прогресивних методів та технологій управління.

Відтак сучасна наука розглядає нові підходи до державного управління, пропонує нові моделі управління, що передбачають нове бачення відносин всередині підприємницьких структур.

Сьогодні в науці існує багато трактувань терміну «управління», але всі вони походять від англійського слова «manage» (управляти). Похідним також є слово менеджмент (management), але не будемо детально на цьому зупинятися, оскільки питання висвітлене дуже вичерпно через історичну призму не лише у зарубіжних фахових джерелах, а й у вітчизняних. Враховуючи велику кількість визначень (наприклад, колектив авторів на чолі з Г.С. Одінцовою наводить 20 визначень відповідної категорії, які класифікуються за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб'єктивно-об'єктивна), у межах статті неможливо розглянути всі підходи до управління, тому наведемо основні визначення категорій «управління» та «менеджмент», табл. 1.1, які дозволяють проводити подальше дослідження [10].

Також слід відзначити, що вичерпне дослідження було проведене Л.А. Запарою у статті «Основні підходи до управління: еволюція та перспективи», у якій автор критикує існуючі підходи до визначень «управління» і приходить до висновку, що управління є певного роду процесом, а саме – діяльністю, предметом якої є діяльність інших людей, а метою – розвиток об'єкта управління

[16]. Ми погоджуємось з висновками дослідниці, що її підхід до розуміння управління не є принципово новим. Так, О.М. у своїй науковій праці чітко зазначає, що «управління є процесом, а система управління – механізмом, який забезпечує цей процес» [49].

Таблиця 1.1

Визначення сутності дефініції «управління» та «менеджмент»

Джерело	Визначення
Новий тлумачний словник української мови [57]	1) спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати; 2) спрямовувати рух, хід, роботу чого-небудь; 3) спрямовувати хід якогось процесу, впливати на розвиток.. стан чого-небудь. Менеджмент – цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових завдань у змінному середовищі шляхом продуктивного використання ресурсів
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [61]	Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, які забезпечується досягнення їх завдань
П. Друкер [58]	Менеджмент – специфічний вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану продуктивну групу
Файоль А. [59]	Управляти – це передбачати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати
Філософський енциклопедичний словник [54]	Управління – це елемент, функціонування організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх повної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності.
Оксфордський словник англійської мови [60]	Менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; уміння особливого роду й адмініструванні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації й управляють ними шляхом постановки завдань і розробки способів їх досягнення
Український юридичний портал з посиланням на Т. Коломоєць [25]	Управління – це цілеспрямована сукупність дій, які забезпечують узгодженість та координацію спільних робіт з метою досягнення суспільно важливих завдань та вирішення завдань. Виділяють соціальне, біологічне та технічне (технократичне) управління

Джерело: складено автором на основі [25; 54; 57; 58; 59; 60; 61]

І.В. Кононова стверджує, що управління «починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, стосунках, явищах, процесах присутній свідомий початок, інтерес і знання, мета і воля, елегія і дії людини». Перелік вичерпний, але на нашу

думку, доречно сюди додати «свідоме бажання» працювати заради досягнення певних мети чи результатів діяльності [27].

Наприкінці XIX – на початку XX ст. з'являється наукова дисципліна у вигляді теорії управління (менеджменту). Менеджмент у загальному значенні означає «управління», але у дещо звуженому вигляді, маючи на увазі виконання керівних дій професійним управлінцем. Ця дефініція також детально досліджені як у закордонному науковому просторі, так і у вітчизняному. Не будемо повторювати відомі речі, лише відзначимо, що немає значення, якої сфери стосується менеджмент – це процес, що складається з виконання певних функцій, спрямованих на досягнення мети з раціональним використанням певних ресурсів. Отже, різниця між «управлінням» і «менеджментом» полягає в тому, що управління, в широкому розумінні цього слова, означає процес впливу системи, що управляє, на систему, якою управляють. А менеджмент – це не просто процес впливу, а процес досягнення бажаних результатів через управління підлеглими із використанням їх розумового та фізичного потенціалу, мотивації та очікувань. Це більш трудомісткий процес, що вимагає від менеджера володіння так званим «мистецтвом управління» [55].

Управління розглядається як сукупність функцій, що сприяють досягненню цілей організації та збільшення прибутку.

У дослідженнях, пов'язаних з управлінням, відсутнє єдине визначення категорії “функції управління”. З одного боку, функція управління це певний вид діяльності, у процесі якого виконується вплив на об'єкт управління, вирішується задані цілі і завдання, досягається здійснення бажаної мети [6].

Категорія “функція”, яка походить з латинського “function” (“відправлення”, “діяльність”), широко використовується у таких науках як математиці, психології, філософії, соціології, економіці та ін. Вона вживається в значенні обов'язку, певного виду діяльності, властивості, залежність однієї причини від іншої і т.д., а також відображає сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функція менеджменту – це види діяльності щодо об’єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція складається із послідовності взаємопов’язаних дій для виконання поставленої ролі управління [26].

В сучасній літературі знаходимо безліч підходів щодо класифікації функцій управління, що пояснюється застосуванням різного роду критеріїв їх оцінки. Деякі автори вважають класифікацію функцій з позиції суб’єкта менеджменту найпоширенішою [33], інші вбачають найбільш розповсюдженою класифікацію з організаційно-технічного погляду [37], за якою виділяються загальні та специфічні функції управління. Загальні функції виділяються відповідно до етапів управління як процесу, тоді як специфічні – розрізняють насамперед за формою поділу процесу управління на складові частини.

Деякі дослідники розрізняють серед функцій менеджменту загальноорганізаційні (наприклад, виконання функцій керівниками організацій), спеціалізовані (здійснення завдань різними спеціалістами), обслуговуючі (що стосується обліку та звітності) [33].

Деякі дослідники наголошують на важливості чотирьох функцій, які повинні виконуватися для ефективної діяльності організації. Це такі як, Producing results – виробництво результатів задля яких існує організація і які визначають її прибутковість, Administering – адміністрування для забезпечення ефективності, Entrepreneurship – підприємництво, яке забезпечує управління змінами, та Integrating – інтеграція, об’єднання елементів організації для забезпечення її діяльності на перспективу [58; 59].

Досліджуючи та систематизуючи наукові розробки вчених та практиків, вважаємо за доцільне до основних функцій управління відносити планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль, рис. 1.1.

Функція планування вважається однією з головних. Практично всі науковці в галузі управління визнають її. Планування передбачає прогнозування, постановку цілей та завдань, даючи відповідь на такі питання як: Що виробляти? Яким чином? Для кого? [45]. Дана функція пов’язана з існуванням у нашому житті

певного ряду стихійних процесів, які можуть з'явитися внаслідок природних катаклізмів, можливостей неконтрольованої поведінки особи та інших причин, котрі не залежать від діяльності людини. За допомогою планування ми будемо схему впливу на об'єкт в майбутньому, а тому він не гарантує успіх управлінських рішень стовідсотково.

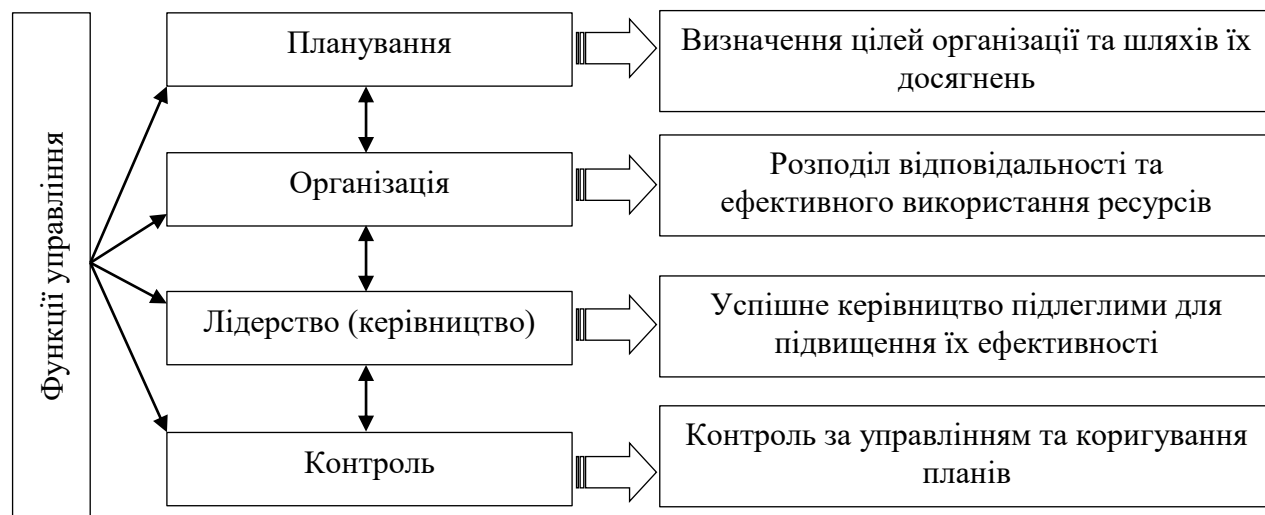


Рис. 1.1. Основні функції управління

Джерело: складено автором на основі [33; 37; 45]

Засобами планування керівництво фірми встановлює головні напрямки та прийняття рішень, які забезпечують єдність цілей та завдань для всіх учасників процесу управління. Таким чином, визначається єдиний напрямок у діяльності підприємства для досягнення загальних цілей. Як зазначають, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, планування повинно бути безперервним в силу двох аспектів. По-перше, діяльність організації продовжується після здобуття поставлених цілей, по-друге, постійна невизначеність майбутнього спонукає до регулярного перегляду уже побудованих планів та створення нових непередбачуваних, але необхідних в даний час планів [58]. При плануванні важливим є також ґрунтовна оцінка необхідних ресурсів для виконання поставлених завдань [61].

Зміст функції планування передбачає реалізацію програми дій, створенню та розподілу завдань працівникам чи підрозділам фірми, їх взаємозв'язок між собою.

Важливим тут є регулювання виконуваних робіт, що забезпечують чітку лінію слідування обраного напрямку функціонування підприємства [33]. Якщо все ж таки відбулися відхилення від основного плану, то необхідно проводити коригування відповідно до поставлених цілей.

Організаційна діяльність є головним елементом систем управління. Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують. Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі планів. Організовувати – це значить створювати структуру [41]. Тобто, під організацією слід розуміти цілеспрямований вплив на колектив підприємства для створення механізму управління та взаємозв'язків у ній. Організаційна діяльність є головним елементом систем управління.

Важливим аспектом у процесі організації є делегування, а саме виконання робіт керівниками за допомогою інших осіб. Таким чином, успішні управлінці поручають (делегують) повноваження своїм підлеглим. Головне в цьому зводиться до правильної організації роботи [1]. За допомогою делегування повноважень формуються відносини та посадові зв'язки працівників на підприємстві, які є основою для упорядкування діяльності підрозділів і забезпечують координування роботи підприємства.

Під делегуванням також можна розуміти як передоручення керівником оперативних завдань, які виникають випадково, своїм підлеглим. Основною специфікою є те, що делегування повноважень не є функціональними обов'язками працівників. Тому делегування більш подібне до прохання. Таким чином, делегування є інструментом управління, за допомогою якого керівник може отримати резервний час для вирішення інших, більш важливих, завдань.

Функцію лідерства (керівництва) виділяє у своїх дослідженнях Ф. Тейлор, пояснюючи її як використання впливу для мотивації працівників [62].

Керівництво – це феномен, який виникає у системі формальних (офіційних) відносин, а лідерство – феномен, зароджений системою неформальних

(неофіційних) відносин. Роль керівника визначена відповідно до цілей організації, а роль лідера виникає стихійно [8].

Лідерство в меншій мірі стосується того, що ви робите, а в більшій – хто ви є. Лідер має працювати не на свої інтереси, проявляючи цинізм, а на виконання поставлених завдань підприємства. Лідерство відповідає на питання “Як бути?”, а не “Як виконати те чи інше?” [11].

Лідер відрізняється від гарного керівника не лише тим, що виконує управлінські функції, але є неперевершеним інтегратором. Лідер повинен створювати мотивацію для своїх підлеглих [1]. Мотивація це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей.

Мотивація полягає в тому, щоб працівники виконували свою роботу відповідно до делегованих їм обов’язків та поставлених планів. З точки зору школи наукового управління вважалось, що чим більше буде прикладатися зусиль щодо виконання певних завдань, тим більше буде виплачуватися грошей працівникам [16]. Під мотивацією слід також розуміти внутрішнє спонукання до виконання обов’язків працівниками [2].

Мотивація передбачає формування ідеалів людини, реалізацію колективних потреб, підвищення рівня задоволення виконанням роботи, оцінку виконаної праці, впровадження різноманітних способів стимулювання до виконання обов’язків на найвищому професійному рівні [61].

Вважаємо, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством.

Контроль є необхідним у всіх сферах життя людини. Функція контролю в управлінні визнається багатьма дослідниками. Вона дозволяє виявляти проблеми ще до того моменту, як вони перетворюються на кризові явища. Виділяють встановлення стандартів, виміру досягнутого у порівнянні із запланованим та коректування планів [2].

Під контролем розуміється зворотній зв’язок управлінського процесу, тобто приведення до нормально стану планів, які потерпіли крах. Контроль є постійною профілактичною діяльністю управлінського процесу для нормалізації його

діяльності. Керівник який бореться з порушеннями, шляхом застосування жорстких заходів та звільнення з роботи не є ефективним менеджером.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації. Так як планування направлено у майбутнє, то така функція як контроль повинна передбачати та попереджувати зміни [56].

У свою чергу контроль повинен бути об'єктивним, дієвим та систематичним. Доцільно також створення організаційних і соціально-психологічних умов для зменшення потреб контролю. Методами контролю можуть бути – аналіз, перевірка, самоконтроль, обстеження тощо [33].

Отже, основні функції управління на практиці тісно взаємопов'язані одна з одною. Їх взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу.

Розглянуто, що основними функціями управління є: планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль. Встановлено, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством. На практиці функції управління тісно пов'язані одна з одною. Їх взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах, незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу.

1.2. Організаційні структури управління підприємством

В ринковій економіці підприємство самостійно приймає рішення, розробляє стратегію свого розвитку, знаходить потрібні для їх реалізації засоби, наймає працівників, вирішує багато структурних питань щодо створення, злиття, ліквідації, розподілу, реорганізації та перебудови організаційної структури управління.

Організаційна структура підприємства безпосередньо впливає на забезпечення реалізації стратегії діяльності підприємства. Її грамотна побудова може підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечуючи спрощення інформаційних потоків, чіткий розподіл обов'язків та визначення кола

повноважень кожної структурної одиниці й виконавця. Важливо дослідити класифікацію організаційних структур управління підприємством та визначитися з перевагами й недоліками її окремих типів, що дасть змогу встановити те, в яких умовах доцільно застосовувати кожний з них.

Вважаємо, що в сучасному веденні бізнесу вирішальним фактором, що забезпечує ефективність функціонування підприємства, є якісна й налагоджено функціонуюча організаційна структура. Саме цей елемент системи управління підприємством є її базисом. Від грамотної побудови та ефективного функціонування організаційної структури управління залежать швидкість та якість прийняття управлінських рішень, відповідно, ефективність функціонування підприємства загалом.

П. Друкер підкреслює, що не отриманий прибуток, а затрачені зусилля важливі для сучасного промислового підприємства. Чим менше зусиль доводиться витратити організації для отримання результатів, тим краще вона виконує свою роботу [7]. Це твердження свідчить про важливість побудови ефективної організаційної структури, тому що саме вона може забезпечити раціоналізацію зусиль підприємства.

Організаційна структура управління – це одне з ключових понять менеджменту, яке тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом між ними повноважень. Слід зазначити відмінність різних точок зору на сутність терміна «організаційна структура управління». Отже, розглянемо сутність цього поняття з позицій різних авторів, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування терміна «організаційна структура управління»

Автор, джерело	Трактування терміна
1	2
Організаційна структура управління як система елементів для досягнення певних цілей	
Т.І. Бартакова [1]	Впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.
О.Р. Васильченко, Л.С. Довгань [6]	Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління

	організацією.
Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш [8]	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів системи управління, склад, взаємного розміщення й ступінь стійкості відносин, що забезпечує цілеспрямоване функціонування й розвиток її як єдиного цілого.

Продовження табл. 1.2

1	2
Л.А. Запара [16]	Соціальна система співпорядкованих та взаємопов'язаних самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, що виконують функції управління, яка створена за допомогою інформаційнокомунікаційних зв'язків та економічних стимулів для досягнення поставлених цілей.
А.В. Куценко [31]	Система задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями й підрозділами, розв'язання яких забезпечує досягнення цілей підприємства.
А. Файоль [59]	Динамічний формально-неформальний розподіл завдань, повноважень та відповідальності.
Організаційна структура управління як соціальний об'єкт	
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [61]	Найкраща структура – це така структура, яка дає змогу організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, отже, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.
О.М. Рац [49]	Процес тієї чи іншої практичної діяльності, який здійснюється, як правило, в рамках конкретної організації як соціальної системи.
Організаційна структура управління як форма взаємодії елементів управління	
М.О. Беседін, В.М. Нагаєв [3]	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що виокремилися в процесі розподілу праці.
Г. Одінцова [10]	Категорія менеджменту, що відображає організаційний аспект зв'язків управління й становить єдність рівнів та ланок управління, а також їх взаємозв'язку.
А.В. Касьян [21]	Однин із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру й відповідає виду розвитку підприємства.
О. Кузьмін, О. Мельник [30]	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та забезпечують управління організацією.
В.А. Харченко [55]	Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 6; 8; 10; 16; 21; 30;31; 49; 55; 59; 61]

Порівнявши думки різних учених у галузі економіки та менеджменту, пропонуємо власне визначення цього поняття. Організаційна структура управління – це цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу

функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації.

Для подальшого дослідження сутності організаційних структур управління розглянемо класифікацію їх типів. Вважаємо, що наявність наукової класифікації є важливою умовою дослідження теоретичних проблем їх удосконалення. Класифікація узагальнює накопичувальний досвід щодо структурної побудови підприємств, визначає можливі шляхи їх реорганізації. Необхідно відзначити, що вченими не вироблені єдина термінологія й точка зору щодо класифікаційної ознаки, що дає змогу систематизувати все різноманіття структурних рішень.

У науковій літературі досить популярною є класифікація організаційних структур за принципом управління та підпорядкування. Так, О.О. Зарахкін виокремлює лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову, матричну структури та структури централізованого й координаційного типу [17].

М.Л. Калинтенко вважає, що основною ознакою відмінності структур управління є організація взаємозв'язків між їх елементами. Відповідно до цієї ознаки він виділяє лінійну, лінійно-штабну, дивізійну, функціональну, матричну й проектну системи [19]. О.Р. Васильченко, Л.Є. Довгань виокремлюють два типи організаційних структур управління, а саме бюрократичні й адаптивні. При цьому до бюрократичних структур вони відносять лінійні, лінійно-функціональні (комбіновані), дивізійні (продуктовий тип, організаційні структури, орієнтовані на споживача, регіональний тип). У складі адаптивних організаційних структур управління ці вчені виокремлюють проектну, матричну й конгломератну структури [6].

На думку А.В. Касьян, існують такі види організаційних структур, як жорсткі, щодо різновидів яких він погоджується з попередніми авторами, але виділяє ще сітьові структури, які бувають чотирьох типів, а саме внутрішньо орієнтованими, зовнішньо орієнтованими, стабільними, динамічними [21]. На нашу думку, сітьові структури не є жорсткими, їх варто віднести до адаптивних. У складі адаптивних структур М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт виокремлюють проектні, матричні, програмно-цільові, фрагментарні структури [61]. Відповідно

до цих ознак О.М. Рац виділяє чотири основних організаційних структури управління, а саме лінійно-функціональну, або функціональну, дивізійну, матричну й організаційну структуру конгломератного типу [49].

П. Друкер наводить класифікацію організаційних структур управління за типом їхньої реакції, виділяючи виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакцію. На думку вченого, кожному типу реакції відповідає окрема організаційна форма, вибрати яку можна з огляду на характеристику управління підприємством або характер змін його середовища [58]. На цій основі керівництво може визначити пріоритетний тип реакції і, ґрунтуючись на ньому, спроектувати структуру, необхідну підприємству. Для класифікації організаційних структур управління, на нашу думку, недостатньо однієї класифікаційної ознаки (характеру зв'язків між елементами структури), тому що низка організаційних структур має певні характерні риси, за якими їх можна класифікувати. Серед таких ознак можна назвати характер реакції на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, орієнтацію зусиль організаційної структури управління, стаціонарність кадрів, варіант групового підходу до розв'язання проблемних ситуацій.

Класифікація організаційних структур управління підприємствами на основі характеру реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища дає змогу проаналізувати адаптивність діючої оргструктури до змін, виявити позитивні й негативні риси кожного виду оргструктур відповідно до цього критерія. Така класифікаційна ознака, як орієнтація зусиль організаційної структури управління, сприяє кращому розкриттю цілеспрямованості діяльності управлінського персоналу. Здійснивши аналіз вищенаведених варіантів класифікації організаційних структур управління, пропонуємо систематизувати їх різні види з використанням таких класифікаційних ознак, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація організаційних структур управління підприємствами

Критерій	Види
1	2
Характер реакції на вплив факторів	Жорсткі

зовнішнього й внутрішнього середовища	Адаптивні
Орієнтація зусиль організаційної структури управління	Продуктовий тип Організаційні структури, що орієнтовані на споживача Регіональний тип Програмно-цільовий тип Проблемно-цільовий тип
Варіант групового підходу до вирішення проблемних ситуацій	Командна Проблемно-групова

Продовження табл. 1.3

1	2
	Бригадна
Стаціонарність кадрів	Стаціонарні Стаціонарно-проектні Стаціонарно-аутсорсингові Гнучкі
Характер взаємозв'язків між елементами структури	Лінійна Лінійно-функціональна Функціональна Лінійно-штабна Дивізіональна Конгломератна Проектна Сітьова Матрична

Джерело: складено автором на основі [6; 17; 19; 21; 49; 58; 61]

Базуючись на комплексному розумінні та враховуючи специфічні особливості, яких нині набула досліджувана економічна категорія, організаційну структуру управління визначаємо як цілісну ієрархічну систему, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації.

Дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених дало змогу дійти висновку про те, що існує різноманіття підходів до класифікації організаційних структур управління підприємствами. Розглянута класифікація враховує п'ять основних ознак, за якими можна згрупувати види організаційних структур управління. Вважаємо, що ця класифікація дасть змогу достовірно визначити тип організаційної структури управління й сприятиме побудові системи діагностики її якості.

В той же час поряд із структурами управління потрібно розглянути сучасні підходи до управління. Сьогодні найбільшої популярності набули такі п'ять підходів: ситуаційний, системний, функціональний, традиційний та процесний.

Детальнішу характеристику сильних і слабких сторін даних підходів до управління підприємствами наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами

Назва	Характеристика підходу	
	Позитивні сторони (переваги)	Негативні сторони (недоліки)
1	2	3
Процесний підхід	• Високий рівень якості управління підприємством, оскільки явно проглядається відповідальний за результати кожного кроку бізнес-процесу. • Мінімізація функцій, що контролюються, узгоджень за рахунок відповідальності за прийняття рішень менеджера проекту або окремого виконавця. • Оптимізація централізованого та децентралізованого підходів • Зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів • Відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес • Управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт • Урахування динамічного характеру розвитку організацій; • Істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання функцій й зайвих ланок управління • Впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси	• Високий рівень фінансування при переході на процесний підхід до управління • Труднощі, пов'язані зі сприйняттям працівниками нового підходу до управління • Складність реалізації процесного підходу, яка полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу • Недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації • Обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу • Зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників

Функціональний підхід	• Управління здійснюється сукупністю підрозділів • Підрозділи спеціалізуються на виконанні конкретного виду робіт • Узгодженість всіх операцій • Високий рівень професіоналізму працівників • Хороша взаємозамінність всередині кожного підрозділу • Набуття нової якості системою менеджменту підприємства • Отримання механізму найшвидшої реакції на зміни умов господарювання • Чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійко працююче підприємство • Зростання якості управління основною діяльністю	• Обмежені зони відповідальності: – відсутність відповідального за весь процес; – проблеми на стиках між функціональними підрозділами; – окремі функціональні елементи можуть бути виконані відмінно, а кінцевий результат всього процесу – незадовільний. • Надмірний рівень бюрократії (погоджень, контролю, делегування повноважень і т.д.) • Працівники зосереджені на процесі виконання роботи, а не на кінцевому результаті • Велика кількість узгоджень, що збільшує термін виконання роботи до одержання кінцевого результату
-----------------------	--	---

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Ситуаційний підхід	• Досягнення мети підприємства в даних умовах часу • Визначення умов формування концепції підприємства щодо розвитку системи управління • Врахування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в даний час • Знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях • Суттєва економія часу, коли потрібно оперативно прийняти рішення	• Орієнтація виключно на стандартні завдання • Відсутність стратегічного планування • Складність формування критеріїв оцінки ефективності управління враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з чим звужується керованість управлінського процесу • Управління виконується на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією.
Системний підхід	• Визначення цілей та критеріїв управління економічною стійкістю підприємства • Підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті функціонування підприємства • Розгляд всіх елементів системи у взаємозв'язку • Застосування на різних рівнях – від якогось підрозділу до всього підприємства. У кожному випадку об'єкт управління розглядається як цілісна система • Спрямовання на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення.	• Слабка орієнтація на формування іміджу працівників, що веде до демотивації; • Неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиним комплексним підходом до персоналу; • Недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розробки та реалізації концепцій управління; • Ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп • Використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління • Не передбачає розкладання на взаємопов'язані процедури як на “вході” з постачальниками, так і на “виході” з покупцями і замовниками

Традиційний підхід	• Вивчається і вдосконалюється набутий досвід • Розвиток навиків та вмінь, набутих в повсякденній діяльності • Рівномірний поступальний розвиток всіх елементів виробництва і досягнення загальних цілей	• Підхід придушує ініціативу • Протидіє новаторству • Не сприяє розвитку підприємства
--------------------	--	---

Джерело: складено автором на основі [7; 36]

Кожен із вищерозглянутих підходів має практичне використання. Нерідко в управлінні підприємством паралельно застосовують два підходи. Останні десятиліття популярним був процесний підхід до управління. Інтерес практиків був стійкий до застосування цього підходу, можливо й тому, що саме процесоорієнтований підхід є обов'язковою умовою при впровадженні сертифікації якості продукції. Однак останнім часу все більше уваги звертається до використання системного підходу.

Адже на думку більшості науковців, саме системний менеджмент передбачає комплексне вирішення завдань, які постають перед агропідприємством. Серед завдань слід відмітити такі основні [17]:

1) управління впливом зовнішнього середовища (стан законів, зміни у поглядах споживачів, зміни у конкурентів тощо) та управління змінами у внутрішньому середовищі (ресурсній базі) на діяльність підприємства у різні періоди часу;

2) управління грошовими потоками за усіма видами діяльності (їх достатнє формування і оптимальний розподіл);

3) управління ресурсами (раціональне формування, своєчасне застосування, ефективне використання);

4) управління інвестиціями та інноваціями для забезпечення конкурентоспроможності;

5) встановлення взаємозалежності між поточними і стратегічними планами розвитку підприємства;

6) прогнозування розвитку з урахуванням впливу слабких і сильних сторін.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що системний менеджмент у дослідженні управлінських методів є одним з найважливіших елементів, оскільки сприяє всебічному впливові на структурно-функціональний зміст управлінських явищ, вивчає їх багатогранні зв'язки та оточуюче середовище, системоутворюючі фактори та їх розвиток. Головним призначенням системного менеджменту є системний розгляд комплексу елементів господарської діяльності та системи зв'язків між ними відповідно до поставлених завдань та цілей стратегічного планування.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління підприємством

Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального вивчення. Забезпечення ефективності напряду пов'язано з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства неможливо без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

Сучасний стан української економіки потребує значних перетворень, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Оцінка ефективності системи управління підприємством, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, становлячи

список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні розв'язки, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці. В американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). Стандарт пропонує використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність управління підприємством [12]:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість компанії.

Але єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльністю.

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Залежно від форми подання результатів і витрат розрізняють наступні категорії ефективності:

1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натурально-речовинній формі;

2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;

3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу [4].

Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Система показників ефективності повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, споживаних підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності проведення;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності проведення все ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень [22].

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством подано в табл. 1.5. та табл. 1.6

Таблиця 1.5

Показники оцінки ефективності керуючої підсистеми підприємства

Складові оцінки	Показники оцінки
1	2

Оцінка ефективності управлінського персоналу	- коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
Оцінка ефективності організаційної структури управління	- коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; - коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів
Оцінка ефективності технології управління	- коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; - коефіцієнт використання інформації; - коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень;

Продовження табл. 1.5

1	2
	- коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; - коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; - рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; - питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їх вартості
Оцінка ефективності організаційної культури	- рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу

Джерело: складено автором на основі [12; 22]

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми.

Таблиця 1.6

Показники оцінки ефективності керованої підсистеми підприємства

Складові оцінки	Показники оцінки
1	2
Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	- коефіцієнт фондівддачі основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; - питома вага основних засобів з обмеженим правом власності; - коефіцієнт матеріалівддачі; - рентабельність матеріальних витрат; - коефіцієнт використання виробничих потужностей; - коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності; - питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат; - рентабельність витрат операційної діяльності
Оцінка ефективності управління персоналом	- коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати

Продовження табл. 1.6

1	2
Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	- коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт фінансового ризику; - коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; - коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; - рентабельність власного капіталу; - коефіцієнти ліквідності; - коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; - коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; - питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі; - коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	- коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; - коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; - коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; - рентабельність продажу; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; - коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів; - коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність;
Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	- коефіцієнт реальної вартості майна; - коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; - коефіцієнт маневреності; - рентабельність інвестицій у необоротні активи; рентабельність інвестицій в оборотні активи; - питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування;

	- рентабельність фінансових інвестицій; - питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; - рентабельність інвестованого в підприємство капіталу; - коефіцієнт виплати процентів
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	- коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, - розробку та впровадження нових видів продукції; - питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; - коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; - коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг; - коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; - коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: складено автором на основі [24; 40]

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Більше детально розглянемо показники економічної ефективності, яка включає наступні складові [22]:

1. Рентабельність продажів.

Рентабельність продажів (profit margin) визначається за формулою:

$$R_{\text{пр}} = \frac{П_{\text{зр}}}{V_{\text{зр}}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де $R_{\text{пр}}$ – рентабельність продажів; $П_{\text{зр}}$ – прибуток за звітний період (рік); $V_{\text{зр}}$ – обсяг продажів за звітний період (рік).

Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів.

2. Рентабельність активів. Рентабельність активів (total assets return) визначається за формулою:

$$Р_{акт} = \frac{Пзр}{Азр} \times 100\% \quad (1.2)$$

де $Р_{акт}$ – рентабельність активів; $Пзр$ – прибуток (чистий) за звітний період; $Азр$ – активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів у порівнянні із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекладання капіталу в активи.

3. Рентабельність основного капіталу.

Рентабельність основного капіталу (fixed assets return) за формулою:

$$Р_{осн} = \frac{Пзр}{Ок} \times 100\% \quad (1.3)$$

де $Р_{осн}$ – рентабельність основного капіталу; $Пзр$ – прибуток (чистий) за звітний період; $Ок$ – основний капітал за винятком амортизації на кінець звітного періоду.

Чим вище величина цього показника, тем ефективніше використання основних коштів підприємства.

4. Рентабельність власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (return on equity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою:

$$Р_{в} = \frac{Пзр}{Ск} \times 100\% \quad (1.4)$$

де $Р_{в}$ – рентабельність власного капіталу; $Пзр$ – прибуток (чистий) за звітний період; $Ск$ – власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду [10].

5. Рентабельність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (return on investments) розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Оцінити ефективність діяльності підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.

6. Залишковий дохід.

Залишковий дохід (residual income) розглядається як аналог показника чистого прибутку, але при цьому враховує вартість капіталу підприємства, і розраховується за наступною формулою:

$$RI = \text{Операційний прибуток} - \text{Інвестиції} \times \text{Норма прибутку} \quad (1.6)$$

На основі цього показника можна ухвалювати управлінські розв'язки про продаж неефективних підрозділів без додаткових коректувань. Недоліком даного показника є те, що його значення визначається в абсолютних величинах, тому на його основі складно порівнювати ефективність діяльності не залежних підприємств [51].

Отже, ефективність управління підприємством складна характеристика, для того, щоб повноцінно проаналізувати управління підприємством, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують ефективність управління підприємством, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень.

Слід також зазначити, що використання для оцінки результативності роботи підприємства тільки фінансових показників не дозволить заздалегідь діагностувати багато проблем, наприклад зниження якості продукції, що випускається, рівень обслуговування клієнтів, ефективність керування персоналом, тому застосування нефінансових показників мають велике значення для визначення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того що найважливішим завданням управління підприємством є підвищення вартості акціонерного капіталу, необхідно враховувати наступне [24]:

- фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними й відповідно включати зростання доходів, грошових потоків і прибутків на інвестиції;

- протягом життєвого циклу підприємства на кожній стадії росту різні фінансові показники мають різний ступінь важливості. Отже, ні чистий прибуток, ні грошові потоки, ні дохід на інвестиції не повинні «затмарювати» інші значимі показники;

- вимір ефективності роботи підприємства за допомогою набору фінансових показників необхідно розширити за рахунок використання бюджетних очікувань, з якими рівняються фактично отримані дані;

- розрахунки, засновані на історичній вартості, особливо в період високої інфляції, не повинні ґрунтуватися на історичній вартості.

Дослідження показали, що існуючі підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства не дозволяють розглядати ефективність як комплексну характеристику управління діяльністю. Це пов'язано з тим, що кожен з розглянутих підходів не враховує впливу всіх чинників функціональних підсистем.

Вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

Розглянута послідовність оцінювання ефективності функціонування підприємства дозволить об'єктивно та комплексно проаналізувати ефективність, з урахуванням специфіки діяльності підприємства, та виявити резерви його удосконалення.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємством

Формування та розвиток підприємства значною мірою залежить від створення відповідної правової бази, яка стимулювала б підприємницьку активність та добросовісну конкуренцію.

Правова база підприємства – це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, а також надають підприємцям певні правові гарантії.

Створення та функціонування підприємств в Україні регулюється господарським, податковим, інвестиційним, митним, валютним та іншими законодавствами, що регламентують окремі особливості, сторони та види діяльності підприємств в Україні.

Господарське законодавство регулює правові, економічні та соціальні принципи здійснення підприємницької діяльності на території України. Законодавство встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки; визначає види та організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, реорганізації та ліквідації; організаційний механізм здійснення підприємницької діяльності; встановлює державний контроль у сфері ліцензування та відповідальність суб'єктів господарювання і органів ліцензування за порушення законодавства тощо (Господарський кодекс України) [9].

Податкове законодавство визначає чинну у країні податкову систему, тобто сукупність податків і зборів (обов'язкових платежів) до бюджетів різних рівнів, а також до державних цільових фондів, що стягуються у встановленому відповідними законами держави порядку; встановлює об'єкти оподаткування та методики їх визначення, джерела сплати податків; регулює розміри ставок податків; визначає терміни сплати податків та порядок надання податкових пільг;

регламентує застосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства суб'єктами господарювання (Податковий кодекс України) [44].

Інвестиційне законодавство регулює інвестиційні процеси в країні, надає державні гарантії вітчизняним та іноземним інвесторам, визначає засади функціонування біржового та позабіржового ринків цінних паперів в Україні, встановлює правила здійснення операцій з цінними паперами та забезпечує контроль за діяльністю емітентів, інвесторів та професійних учасників фондового ринку - інвестиційних фондів, інвестиційних компаній, страхових компаній тощо (Закони України "Про інвестиційну діяльність", "Про цінні папери та фондовий ринок", "Про державне регулювання ринку цінних паперів", "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг" та ін.) [48].

Митне законодавство регулює порядок здійснення операцій з експорту та імпорту сировини, продукції, послуг; визначає ставки мита на ввезення (вивезення) сировини та продукції, встановлює пільгові ставки мита на певні групи товарів, регламентує процедуру перетину кордону країни та оформлення вантажів, забезпечує контроль за сплатою мита і митних зборів тощо (Митний кодекс України) [39].

Валютне законодавство регламентує порядок здійснення операцій з іноземною валютою, процедуру видачі Національним банком України дозволу комерційним банкам на здійснення операцій, відкриття валютних рахунків суб'єктами господарської діяльності тощо (Закони України "Про зовнішньоекономічну діяльність", "Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті" та ін.) [47].

Таким чином, правове середовище функціонування підприємства є достатньо складним. Ступінь впливу його елементів визначається, насамперед, організаційно-правовою формою підприємства, сферою діяльності, видами діяльності, залежністю від іноземних постачальників або споживачів, обсягом товарообігу тощо.

Відповідно до ст. 62 Господарського Кодексу України, підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом

державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Підприємство є самостійним суб'єктом, що господарює відповідно до засновницьких документів, має права юридичної особи і здійснює виробничу, науково-дослідницьку та комерційну діяльність з метою отримання прибутку або доходу, виступає від власного імені, має завершену систему обліку та самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, круглу печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. За зобов'язаннями підприємство несе повну відповідальність усім своїм майном [9].

Згідно із ст. 65 ГКУ управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Якщо на підприємстві використовується наймана праця, між власником (або уповноваженим ним органом) і трудовим колективом (або уповноваженим ним органом) повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Вимоги до змісту і порядок укладення колективних договорів визначаються законодавством про колективні договори.

Якщо законом не встановлено інше, підприємство в своїх діях керується статутом.

Створення підприємства і налагодження його роботи є доволі клопітливою, надзвичайно вибагливою і досить ризиковою справою.

Як визначається в ст. 56 ГКУ, суб'єкт господарювання може бути утворений за таких умов:

- за рішенням власника майна або уповноваженого ним органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття,

приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого суб'єкта господарювання з додержанням вимог чинного законодавства;

- шляхом примусового поділу (виділення) діючого суб'єкта господарювання за розпорядженням антимонопольних органів відповідно до антимонопольно-конкурентного законодавства України.

Установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання.

В установчих документах повинні бути зазначені:

- найменування та місцезнаходження суб'єкта господарювання;
- мета і предмет господарської діяльності;
- склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень;

- порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків;
- умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом.

У засновницькому договорі передбачені зобов'язання:

- утворити суб'єкт господарювання;
- визначити порядок спільної діяльності щодо його утворення;
- узгодити умови передачі йому свого майна;
- встановити порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників;

- узгодити порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, які передбачені законом;

- передбачити порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону.

Статут суб'єкта господарювання повинен містити:

- відомості про його найменування і місцезнаходження;
- мету і предмет діяльності;
- розмір і порядок утворення статутного та інших фондів;
- порядок розподілу прибутків і збитків;
- відомості про органи управління і контролю, їх компетенцію;

- відомості про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання;
- інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством.

Статут може містити й інші відомості, що не суперечать законодавству. Статут акціонерного товариства, крім зазначених відомостей, повинен містити також:

- відомості про види акцій, що випускаються;
- їх номінальну вартість;
- співвідношення акцій різних видів;
- кількість акцій, що купуються засновниками;
- наслідки невиконання зобов'язань щодо викупу акцій.

Статут товариства з обмеженою відповідальністю, крім зазначених загальних відомостей, повинен містити:

- відомості про розмір часток кожного з учасників;
- розмір, склад та порядок внесення ними вкладів.

Статут затверджується власником майна (засновником) суб'єкта господарювання чи його представниками, органами або іншими суб'єктами відповідно до закону.

Відповідно до статті 58 ГКУ суб'єкт господарювання підлягає державній реєстрації.

Державна реєстрація суб'єктів господарювання здійснюється у виконавчому комітеті міської, районної у місті ради або в районній державній адміністрації за місцезнаходженням або місцем проживання даного суб'єкта, якщо інше не передбачено законом.

Для державної реєстрації суб'єкта господарювання подаються такі документи:

- рішення власника майна або уповноваженого ним органу у випадках, передбачених законом;
- установчі документи, передбачені законом для відповідного виду юридичних осіб;

- рішення Антимонопольного комітету України про згоду на створення, реорганізацію (злиття, приєднання) суб'єктів господарювання у випадках, передбачених законом;

- документ, що засвідчує сплату засновником внеску до статутного фонду суб'єкта господарювання в розмірі, встановленому законом;

- реєстраційна картка встановленого зразка;

- документ, що засвідчує сплату коштів за державну реєстрацію.

При створенні у процесі приватизації та/або корпоратизації відкритих акціонерних товариств повинен також бути поданий звіт про наслідки підписки на акції, затверджений Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Державна реєстрація суб'єктів господарювання здійснюється у строк не більше 10 (десяти) днів з дня подання документів, зазначених у цій статті. Реєструючий орган зобов'язаний протягом цього строку видати суб'єкту господарювання свідоцтво про його державну реєстрацію.

На печатках і штампах суб'єкта господарювання повинен зазначатись ідентифікаційний код, за яким цього суб'єкта включено до державного реєстру суб'єктів господарювання, або ідентифікаційний код громадянина-підприємця.

Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта господарювання та копія документа, що підтверджує взяття його на облік в органах державної податкової служби, є підставою для відкриття рахунків в установах банків. Відомості щодо державної реєстрації суб'єкта господарювання включаються до єдиного державного реєстру, відкритого для загального ознайомлення. Відомості щодо державної реєстрації підприємства, внесення змін до них підлягають опублікуванню реєструючим органом у спеціальному додатку до газети «Урядовий кур'єр» та/або офіційному друкованому виданні органу державної влади чи органу місцевого самоврядування за його місцезнаходженням протягом 10 (десяти) днів з моменту проведення державної реєстрації (внесення змін до відомостей державної реєстрації) в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Порушення встановленого законом порядку створення суб'єкта господарювання або недостовірність чи невідповідність вимогам законодавства документів, поданих для реєстрації, є підставою для відмови в його державній реєстрації.

Перереєстрація суб'єкта господарювання проводиться у разі:

- зміни форми власності, на якій засновано даний суб'єкт;
- зміни організаційної форми господарювання;
- зміни найменування суб'єкта господарювання.

Скасування (припинення) державної реєстрації суб'єкта господарювання здійснюється за його особистою заявою, а також на підставі рішення суду у випадках визнання недійсними або такими, що суперечать законодавству, установчих документів, або здійснення діяльності, що суперечить закону чи установчим документам, або в інших випадках, передбачених законом. Скасування державної реєстрації припиняє господарську діяльність і є підставою для здійснення заходів щодо ліквідації суб'єкта господарювання.

Відповідно до статті 59 ГКУ припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється шляхом:

- реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення);
- ліквідації – за рішенням власника чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, а у випадках, передбачених Господарським Кодексом, - за рішенням суду.

У разі злиття суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, утвореного внаслідок злиття. У разі приєднання одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого суб'єкта господарювання до останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів господарювання.

У разі поділу суб'єкта господарювання усі його майнові права і обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів господарювання, утворених внаслідок такого поділу. У разі

виділення нових суб'єктів господарювання до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках майнові права і обов'язки реорганізованого суб'єкта.

У разі перетворення одного суб'єкта господарювання в інший до новоутвореного суб'єкта господарювання переходять усі майнові права і обов'язки попереднього суб'єкта господарювання.

Суб'єкт господарювання ліквідується:

- за ініціативою власника чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, або за рішенням суду;
- у зв'язку із закінченням строку, на який він створювався, чи у разі досягнення мети, заради якої його було створено;
- у разі визнання його в установленому порядку банкрутом, крім випадків, передбачених законом;
- у разі скасування його державної реєстрації у випадках, передбачених законом.

Висновки до розділу 1

Узагальнивши проведене дослідження встановлено, що управління – це цілеспрямована сукупність дій, які забезпечують узгодженість та координацію спільних робіт з метою досягнення суспільно важливих завдань та вирішення завдань. Виділяють соціальне, біологічне та технічне (технократичне) управління. Встановлено, що основними функціями управління є: планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль. Встановлено, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством. На практиці функції управління тісно пов'язані одна з одною. Їх взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах, незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу.

Базуючись на комплексному розумінні та враховуючи специфічні особливості, яких нині набула досліджувана економічна категорія управління підприємством, організаційну структуру управління визначаємо як цілісну ієрархічну систему, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації. Сьогодні найбільшої популярності набули такі п'ять підходів: ситуаційний, системний, функціональний, традиційний та процесний.

Дослідження показали, що існуючі підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства не дозволяють розглядати ефективність як комплексну характеристику управління діяльністю. Це пов'язано з тим, що кожен з розглянутих підходів не враховує впливу всіх чинників функціональних підсистем.

Вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

Правова база регулювання в сфері управлінням підприємством— це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, а також надають підприємцям певні правові гарантії. Створення та функціонування підприємств в Україні регулюється господарським, податковим, інвестиційним, митним, валютним та іншими законодавствами, що регламентують окремі особливості, сторони та види діяльності підприємств в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «САРАГАС КЛАН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Ринок надання послуг зі будівництва будівель і споруд не втрачає своєї популярності. Цей сегмент ринку динамічно розвивається, завдяки розвитку технологій з'являються і активно впроваджуються нові способи будівельних робіт. Здійснимо організаційно-управлінський аналіз підприємства на прикладі будівельного підприємства ТОВ «Сарагас Клан».

ТОВ «Сарагас Клан» було зареєстровано 16.01.2012, основним видом діяльності якого згідно КВЕД - 41.10 Організація будівництва будівель.

Цілями діяльності підприємства є:

- досягнення конкурентної переваги завдяки виконанню повного циклу робіт з проектування, виробничої діяльності, будівництва, реалізації та обслуговування якісної та сучасної нерухомості, що відповідає вимогам наших клієнтів;
- досягнення високої конкурентоспроможності нерухомості «Сарагас Клан»;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- виведення на ринок нерухомості передових технологій та сучасних будівельних матеріалів, постійне вдосконалення якості будівельних робіт;
- використання знань та досвіду провідних вітчизняних та зарубіжних будівельних компаній.

Напрямами діяльності ТОВ «Сарагас Клан» є:

- проектні роботи;
- будівництво житлової та комерційної нерухомості;
- виконання різноманітних видів будівельно-монтажних робіт будь-якої складності;
- реалізація нерухомості;
- сервісне обслуговування введеної в експлуатацію нерухомості.

До основних видів робіт ТОВ «Сарагас Клан» відносять:

1. Проектні роботи:

- архітектурне та будівельне проектування;
- конструювання несучих та огорожувальних конструкцій;
- проектування внутрішніх інженерних систем та мереж;
- проектування зовнішніх інженерних систем, мереж та споруд;
- розробка спеціальних розділів проектів;
- розробка генерального плану (мікрорайону, кварталу, житлового комплексу, поселення, об'єкта);
- рівні відповідності надійності будівель та споруд, види та умови будівництва об'єктів проектування.

2. Будівельні та монтажні роботи:

- зведення несучих та огорожувальних конструкцій будівель та споруд;
- роботи з обробки конструкцій та обладнання;

- монтаж внутрішніх інженерних систем, мереж, споруд, приладів та засобів вимірювання;

- монтаж зовнішніх інженерних систем, мереж, споруд, приладів та засобів вимірювання;

- влаштування транспортних споруд;

- захист конструкцій, обладнання та мереж;

- пуско-налагоджувальні роботи.

3. Інжинірингові роботи:

- генеральний розробник у проектуванні;

- генеральний підрядник у проектуванні;

- технічний нагляд за будівництвом;

- геодезичний контроль за будівництвом;

- проект виконання будівельних робіт.

Розглянемо архітектуру підприємства. Вона включає в себе як бізнес-архітектуру з її компонентами (організаційну структуру підприємства і бізнес-процеси), так і інформаційну архітектуру. Місія компанії полягає в будівництві будівель і споруд із використанням сучасних і перспективних технологій світового рівня.

У діяльності будь-якого економічного об'єкта важливу роль відіграють суб'єкти управління. Їхня взаємодія в межах підприємства описується організаційно-штатною структурою. У графічному вигляді вона представляє собою ієрархічну або деревоподібну структуру з вказаними організаційними зв'язками. Приклад опису організаційної структури ТОВ «Сарагас Клан» наведено на рис. 2.1.

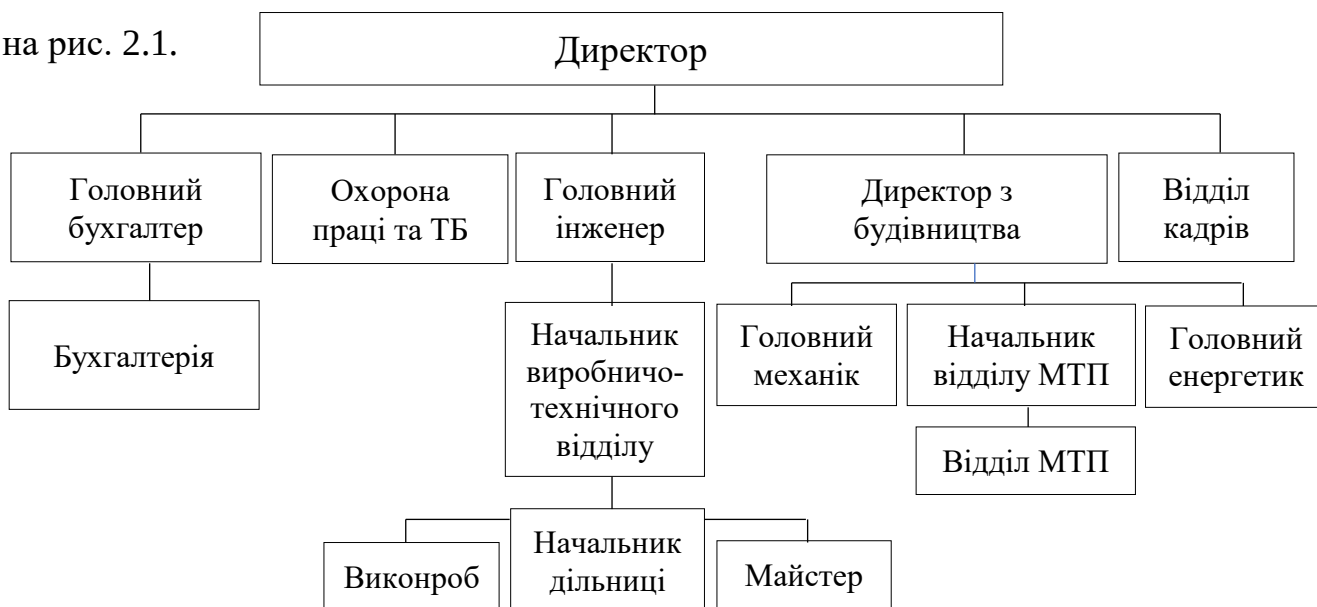


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сарагас Клан»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Будівельне виробництво характеризується складною системою організації управління і складається з кількох бізнес-процесів.



Рис. 2.2. Бізнес-процеси ТОВ «Сарагас Клан»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Вище наведено приклад опису бізнес-процесу будівництва, в якому процеси показані у вигляді прямокутників і зв'язки між процесами у вигляді стрілок. У свою чергу кожен бізнес-процес описується послідовністю дій.

Формування та підтримання в хорошому стані інформаційного поля підприємства – досить непросте завдання, яке може бути вирішене тільки за умови нормального функціонування інформаційних потоків компанії з використанням сучасних автоматизованих інформаційних систем управління. На рис. 2.3 показані найбільш важливі інформаційні потоки будівельної компанії ТОВ «Сарагас Клан».

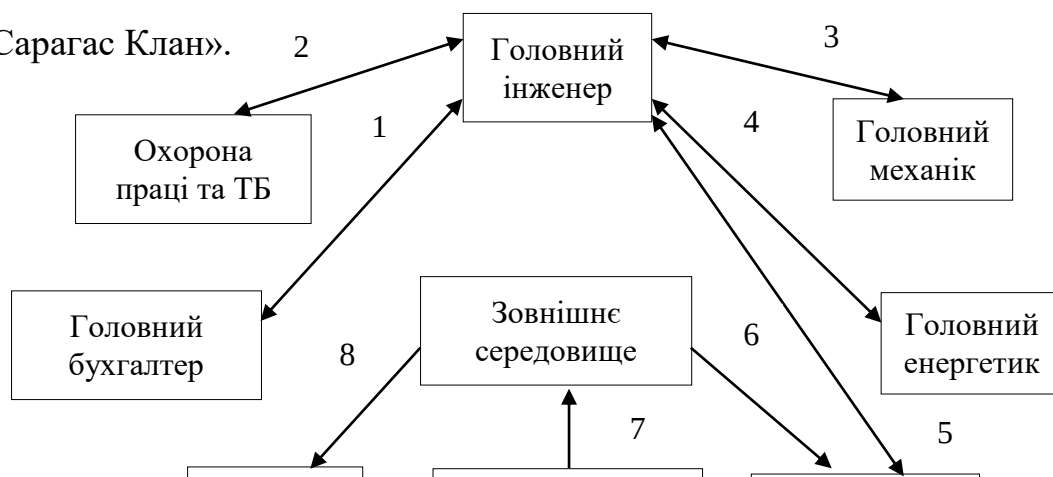


Рис. 2.3. Основні інформаційні потоки та зв'язки

Джерело: складено на основі даних підприємства

Головний інженер отримує від бухгалтерії інформацію про суму витрат і надає кошториси для формування бюджету;

Головний інженер отримує від відділу охорони праці та ТБ висновки за технічними проєктами та надає технічну документацію щодо дотримання норм охорони праці та ТБ;

Головний інженер отримує від головного механіка аналіз стану обладнання та надає плани розвитку виробництва;

Головний інженер отримує від головного енергетика технічні завдання на проєктування інженерних мереж і енергетичних об'єктів та надає проєкти їх реконструкції;

Головний інженер отримує від відділу МТО виробничі матеріали та надає заявки на них;

Відділ МТО здійснює закупівлі всіх видів матеріалів;

Відділ ПТО здійснює здачу об'єктів в експлуатацію;

Відділ кадрів шукає потенційних працівників на ринку праці, наймає персонал до всіх відділів.

У сучасному будівельному бізнесі все активніше використовуються інформаційні технології та спеціалізоване програмне забезпечення, завдяки яким компанія безпосередньо функціонує, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Технологічна архітектура підприємства

Клас застосунків	Застосунок	Опис
------------------	------------	------

1	2	3
Базові операції	МЕДОК, Microsoft Office 2013 (Microsoft ACCESS, Excel)	Дозволяють вести основну документацію компанії, створювати прості бази даних і т.д.
	Внутрішньоорганізаційна служба E-mail	Забезпечує комунікацію між співробітниками і підрозділами
	Локальні мережі	Забезпечують взаємозв'язок користувачів і комп'ютерів
	Google Chrome	Забезпечує вихід в інтернет
	Windows 8.1	Операційна система більшості робочих комп'ютерів
	Kaspersky Total Security	Антивірусна програма, що захищає комп'ютери
Інформаційні	Засоби відеоконференцій: відеоконференції Mind в захищеній мережі VIPNet	Забезпечують відеозв'язок між співробітниками і клієнтами
	Системи авторизації, системи аутентифікації, Технологія IPsec (мережева безпека), фізична безпека центрів обробки даних, FoxPro, SQL-системи управління базами даних	Застосунки, що забезпечують безпеку і збереження даних (в тому числі при їх передачі)
Інноваційні	Система зберігання PowerVault	Зберігання захищених баз даних
	PreludePackage 0.9.0	Система виявлення вторгнень
	Бастіон	Система захисту інформації, закриті мережі і канали передачі
	ERP	Система управління ресурсами компанії

Продовження табл. 2.1

1	2	3
	"ТЕКТОР: Кошторисник-будівельник"	Програма розрахунку будівельних кошторисів і актів виконаних робіт
	САП	Організаційно-технічна система, що виконує автоматизоване проектування об'єкта

Джерело: складено на основі даних підприємства

Таким чином внутрішня побудова підприємства є досить сучасною, якщо зважувати на обсяги господарювання та сферу діяльності підприємства.

В дослідження варто звернути увагу також на зовнішнє середовище його діяльності.

До головних споживачі послуг ТОВ «Сарагас Клан» варто віднести приватних осіб, а також різні організації, м. Житомира та Житомирської області. Деякі підприємства вже стали постійними клієнтами підприємства.

Наразі діяльність ТОВ «Сарагас Клан» зосереджена на обслуговуванні чітко визначених споживчих сегментів, серед яких замовники як фізичні, так і юридичні особи. Компанія активно підтримує та розширює зв'язки з основними постачальниками будівельних матеріалів, щоб виявляти та впроваджувати нові матеріали. Вона також використовує передові будівельні технології та забезпечує навчання і перепідготовку свого персоналу.

Серед основних постачальників матеріалів варто відзначити ТОВ «Технобетон», ПрАТ «БудКомплект», ПрАТ «Залізо-бетонні конструкції», ТОВ «Моноліт-Інвест», ПрАТ «Вінницький завод керамічних виробів», ТОВ «Рівненський завод будівельних матеріалів» та інших.

Головними контрагентами (партнерами) ТОВ «Сарагас Клан» на вітчизняному ринку є ТОВ «Домінант Вуд», м. Житомир, ТОВ «Двері України», Група Данфосс Україна, ТОВ «Крігер», ТОВ «Житомир залізобетон», ТОВ «Рехау Україна» та інші.

До основних конкурентів ТОВ «Сарагас Клан» на ринку будівельних робіт віднесемо ТОВ «Будкомплекс», АТ ХК «Житомирміськбуд», ТОВ «Будсервіс», ТОВ «Житомир-Інвест», ТОВ «Мешабуд», крім того варто розглянути в якості конкурентів і невеликі приватні бригади, які беруться за виконання невеликих об'єктів тощо.

Таким чином, ТОВ «Сарагас Клан» є сучасною та конкурентоздатною компанією. Його організаційна структура дозволяє ефективно виконувати будівельно-монтажні роботи, забезпечуючи своєчасне завершення проєктів і введення об'єктів в експлуатацію завдяки кваліфікованому управлінню всіма будівельними процесами.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Сарагас Клан»

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, як супроводжується процесами посилення конкуренції та постійною мінливістю бізнес-середовища, фінансовий аналіз та оцінка фінансового стану мають обмежений характер. Для

прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень з кожним роком все більш затребуваним стає всебічне дослідження операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств, що в економічній літературі зветься «діагностика фінансового стану».

Діагностика фінансового стану є аналітичною процедурою, що має на меті встановлення "слабких сторін" фінансового механізму підприємства. Її основне завдання – постійний моніторинг змін стану фінансово-господарської діяльності підприємства, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, діагностика тенденцій та закономірностей за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, виявлення «вузьких місць». За допомогою діагностики можна спрогнозувати подальший розвиток подій на основі спостережуваних тенденцій. Встановлення та вивчення ознак, визначення основних характеристик, що повністю відображають стан організації (технічний, економічний, фінансовий), з метою передбачення можливих відхилень від нормативних значень та уникнення порушення повноцінного функціонування суб'єкта господарювання є сутністю проведення діагностики фінансового становища підприємства.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі розрізняють кілька методичних підходів до проведення діагностики фінансового стану підприємства, що ґрунтуються на структуруванні, виявленні головної ланки, встановленні причинно-наслідкових зв'язків та взаємозалежності, узагальнення (синтезі) отриманих результатів.

Необхідно зазначити, що основу методів проведення діагностики фінансового стану підприємства складають неформалізовані та формалізовані методи, що відрізняються прийомами, способами, що використовуються інструментами, показниками, моделями та іншими інструментами.

При діагностиці фінансово-господарського стану важливе значення має проведення оцінка основних економічних показників діяльності підприємства, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сарагас Клан»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	47490,9	19967,1	15803,8	-31687,1	-66,7
Валовий прибуток, тис. грн.	8546,3	4129,9	1181,9	-7364,4	-86,2
Чистий прибуток, тис. грн.	2141,10	495,0	759,20	-1381,9	-64,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	39336,35	41666,15	33898,35	-5438,0	-13,8
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	25761,05	28774,35	25307,35	-453,7	-1,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	13575,3	12891,8	8591,0	-4984,3	-36,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	18	14	-12	-46,2
Фондовіддача, грн.	1,84	0,69	0,62	-1,22	-66,3
Фондомісткість	0,54	1,44	1,61	1,07	в 2 р.б.
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	990,81	1598,58	1807,67	816,86	82,4
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1826,57	1109,28	1128,84	-697,73	-38,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,50	1,54	1,84	-1,66	-47,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами проведеного аналізу економічних показників діяльності ТОВ «Сарагас Клан» за 2021- 2023 рр. встановлено, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції значно знизився на 66,7% (-31687,1 тис грн.), що вказує на зменшення продажів або послуг компанії. Підприємство дещо втратило власні позиції на початку війни і так їх і не відновило. Скорочення обсягу валового прибутку відбулося на 86,2% (-7364,4 тис. грн.), що відображає значне зменшення ефективності основної діяльності. Обсяг чистого прибутку також зменшився на 64,5% (-1381,9 тис. грн.), але спостерігається деяке покращення в 2023 році порівняно з 2022 роком.

Ця вся негативна динаміка відобразилася на зменшенні загальної вартості активів зменшилась на 13,8% (-5438,0), що може вказувати на зменшення інвестицій або продаж активів. В той же час необоротні активи не зазнали суттєвих змін, зменшившись лише на 1,8%. (-453,7 тис. грн.), а оборотні активи значно скоротились на 36,7% (-4984,3 тис. грн.), що може вказувати на проблеми з ліквідністю.

У зв'язку із воєнним станом чисельність працівників зазнала суттєвого скорочення на 46,2% (12 осіб), що може сильно відобразилося на загальних результатах діяльності підприємства.

Фондовіддача зменшилася на 66,3%, що вказує на зниження ефективності використання основних фондів. Фондомісткість зросла вдвічі, що означає збільшення витрат на основні засоби порівняно з виручкою. Фондоозброєність зросла на 82,4%, що свідчить про підвищення капіталомісткості на одного працівника. Продуктивність праці знизилась на 38,2% (697,73 тис. грн/ос.), що вказує на падіння ефективності використання праці працівників. Оборотність оборотних активів знизилася на 47,4%, що вказує на уповільнення обігу активів.

ТОВ «Сарагас Клан» пережило суттєве зниження ключових економічних показників з 2021 по 2023 рік, включаючи чистий дохід, валовий та чистий прибуток. Скорочення чисельності працівників, зменшення оборотних активів та зниження фондовіддачі вказують на погіршення операційної ефективності. Водночас, підвищення фондоозброєності може бути як позитивним сигналом про інвестування в активи, так і негативним у контексті зниження доходів та прибутку.

Аналіз балансу – це процес дослідження та оцінки фінансового стану підприємства на основі даних, що містяться у його балансі. Баланс – це фінансовий звіт, який відображає активи, зобов'язання та власний капітал компанії на певну дату. Основними компонентами балансу є: активи – ресурси, що контролюються компанією, які можуть принести економічні вигоди в майбутньому. Пасиви – зобов'язання компанії перед третіми сторонами.

Аналіз балансу виконується для отримання всебічного уявлення про фінансовий стан підприємства і використовується різними стейкхолдерами для прийняття обґрунтованих рішень. Характеристика майна підприємства ТОВ «Сарагас Клан» та джерел його формування за балансом представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Сарагас Клан»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	31687,4	65,4	25861,3	74,2	24753,4	75,2	-6934	-21,7	9,8
в т.ч. основні засоби	28545,1	58,7	25861,3	74,2	24753,4	75,2	-3791,7	-13,3	16,5
2. Оборотні активи	16779,6	34,6	9004,0	25,8	8178,0	24,8	-8601,6	-51,3	-9,8
в т.ч. виробничі запаси	1871,0	3,8	4529,0	13,0	1658,3	5,0	-212,7	-11,4	1,2
дебіторська заборгованість	6664,7	13,8	3773,3	10,8	6109,3	18,6	-555,4	-8,3	4,8
грошові кошти	8183,9	16,9	480,2	1,4	404,6	1,2	-7779,3	-95,1	-15,7
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	7770,5	16,0	8265,5	23,7	9024,7	27,4	1254,2	16,1	11,4
нерозподілений прибуток	7770,5	16,0	8265,5	23,7	9024,7	27,4	1254,2	16,1	11,4
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	40696,5	84,0	26599,8	76,3	23906,7	72,6	-16789,8	-41,3	-11,4
Баланс	48467,0	100	34865,3	100	32931,4	100	-15535,6	-32,1	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши необоротні активи підприємства нами встановлено зменшення їх вартості з 31687,4 тис. грн. у 2021 році до 24753,4 тис. грн. у 2023 році (на 6934 тис. грн або 21,7%). Також відбулися зміни в структурі активів, їх частка в активах збільшилася з 65,4% до 75,2% (+9.8 п.с.). Відмічається також зменшення вартості основних засобів з 28545,1 тис. грн. до 24753,4 тис. грн. (на 3791,7 тис. грн або 13,3%).

Протягом досліджуваного періоду відбулося значне зменшення вартості оборотних активів з 16779,6 тис. грн. у 2021 році до 8178,0 тис. грн. у 2023 році (на 8601,6 тис. грн. або 51,3%). Відповідно відбулося зменшення частки оборотних активів в активах з 34,6% до 24,8% (-9.8 п.с.).

За даними таблиці виявлено незначне зменшення запасів з 1871,0 тис. грн до 1658,3 тис. грн (на 212,7 тис. грн. або 11,4%). Дебіторська заборгованість також зменшилася з 6664,7 тис. грн. до 6109,3 тис. грн. (на 555,4 тис. грн. або 8,3%).

Значне зменшення відбулося за статтею грошові кошти з 8183,9 тис. грн. до 404,6 тис. грн. (на 7779,3 тис. грн. або 95,1%).

Проаналізувавши зміни в пасивах відмітимо зростання власного капіталу з 7770,5 тис. грн. у 2021 році до 9024,7 тис. грн. у 2023 році (на 1254,2 тис. грн. або 16,1%). В то же час відбулося зростання частки власного капіталу в пасивах з 16,0% до 27,4% (+11,4 п.с.).

Поточні зобов'язання і забезпечення зазнали значного зменшення з 40696,5 тис. грн. у 2021 році до 23906,7 тис. грн. у 2023 році (на 16789,8 тис. грн. або 41,3%). Відповідно відбулося зменшення їх частки в пасивах з 84,0% до 72,6% (-11,4 п.с.).

Загальна валюта балансу зазнала зменшення з 48467,0 тис. грн. у 2021 році до 32931,4 тис. грн. у 2023 році (на 15535,6 тис. грн. або 32,1%).

Загальна вартість активів підприємства значно зменшилася за три роки, що вказує на зниження ресурсної бази. Незважаючи на абсолютне зменшення вартості необоротних активів, частка необоротних активів у структурі зросла, що може свідчити про збільшення значимості довгострокових вкладень у активах підприємства. Особливо помітне зменшення грошових коштів, що може вказувати на проблеми з ліквідністю або оборотним капіталом. Власний капітал зріс як в абсолютному, так і відносному вимірі, що може свідчити про накопичення прибутку або реінвестиції. Суттєве зменшення поточних зобов'язань стало позитивним знаком, який може свідчити про покращення фінансової стабільності та зниження боргового навантаження підприємства.

Далі проведемо аналіз формування фінансових результатів, під яким розуміють процес оцінки та вивчення факторів, які впливають на фінансові показники компанії, зокрема доходи, витрати, прибутки та збитки. Метою аналізу є виявлення динаміки і структури фінансових результатів, що дозволяє зрозуміти ефективність діяльності підприємства і приймати обґрунтовані управлінські рішення, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз формування фінансових результатів

підприємства ТОВ «Сарагас Клан», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47490,9	19967,1	15803,8	-31687,1	-66,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38944,6	15837,2	14621,9	-24322,7	-62,5
Валовий прибуток	8546,3	4129,9	1181,9	-7364,4	-86,2
Інші операційні витрати	5935,2	3526,2	246,3	-5688,9	-95,9
Разом доходи	47490,9	19967,1	15803,8	-31687,1	-66,7
Разом витрати	44879,8	19363,4	14868,2	-30011,6	-66,9
Фінансовий результат до оподаткування	2611,1	603,7	935,6	-1675,5	-64,2
Податок на прибуток	470,0	108,7	176,4	-293,6	-62,5
Чистий фінансовий результат	2141,10	495,0	759,2	-1381,9	-64,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.4. надає детальну інформацію про фінансові результати ТОВ «Сарагас Клан» за період 2021-2023 років. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився з 47490,9 тис. грн. у 2021 році до 15803,8 тис. грн. у 2023 році. Отже відбулося суттєве зниження чистого доходу на 66,7%, що може вказувати на значне зменшення обсягів продажів або зниження цін на продукцію (товари, роботи, послуги). Собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 62,5%, що корелює зі зменшенням чистого доходу. Зниження собівартості може бути пов'язане з зменшенням обсягів виробництва або оптимізацією витрат. Валовий прибуток зменшився на 86,2%, що відображає зменшення доходів, яке не компенсується відповідним зменшенням собівартості. Це свідчить про значне зниження прибутковості основної діяльності.

Інші операційні витрати значно знизилися на 95,9%. Це може бути результатом скорочення додаткових витрат, таких як адміністративні витрати, витрати на маркетинг тощо, можливо через заходи з економії.

Повне зниження доходів на 66,6% відображає загальний тренд зменшення фінансових надходжень підприємства, що може бути викликане зовнішніми або внутрішніми факторами, такими як скорочення попиту на продукцію або зниження обсягів реалізації. Загальні витрати знизилися майже на ту ж величину,

що і доходи (-66,9%), що вказує на певний баланс між скороченням доходів і витрат.

Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 64,2%, що відображає зниження валового прибутку і доходів, хоча це зниження трохи пом'якшене зменшенням операційних витрат. Зменшення податку на прибуток корелює зі зниженням фінансового результату до оподаткування, що свідчить про меншу базу оподаткування через зниження прибутковості. Чистий фінансовий результат значно зменшився на 64,5%, що підтверджує загальний тренд зниження прибутковості підприємства.

Отже, зниження чистого доходу від реалізації на 66,7% може бути пов'язане з суттєвим скороченням продажів або іншими економічними факторами, які негативно вплинули на виручку підприємства. Відносно пропорційне зниження собівартості та інших операційних витрат (-62,5% і -95,9% відповідно) вказує на адаптацію до зниження доходів шляхом зменшення витрат, але цього недостатньо для підтримки рівня валового та чистого прибутку. Валовий прибуток зменшився на 86,2%, а чистий фінансовий результат – на 64,5%, що свідчить про погіршення загальної прибутковості підприємства.

Незважаючи на зменшення витрат, підприємство повинно посилити контроль над ними і водночас шукати способи збільшення доходів, щоб уникнути подальшого зниження прибутку. Підприємству потрібно детально дослідити причини зменшення доходів, щоб розробити ефективні стратегії для їхнього збільшення. Продовжити заходи з оптимізації витрат, зокрема операційних, але без шкоди для основної діяльності. Окремо можна розглянути стратегії збільшення продажів шляхом впровадження маркетингових і комерційних стратегій для стимулювання продажів і пошуку нових ринків. Також варто приділити увагу удосконаленню системи управління оборотними активами для підтримки ліквідності та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Завершальним етапом аналізу є оцінка показників фінансового стану підприємства.

Показники оцінки фінансового стану підприємства

ТОВ «Сарагас Клан»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,41	0,34	0,34	-0,07	-17,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,02	0,02	-0,18	-90,0
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-23916,9	-17595,8	-15728,7	8188,2	-34,2
Коефіцієнт автономії	0,16	0,24	0,24	0,11	68,8
Коефіцієнт фінансової залежності	6,24	4,22	3,65	-2,59	-41,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,19	0,31	0,38	0,19	100
Коефіцієнт оборотності активів	1,21	0,48	0,47	-0,74	-61,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,11	2,42	1,75	-4,36	-71,4
Рентабельність господарської діяльності, %	4,77	2,56	5,11	0,34	x
Рентабельність власного капіталу, %	27,55	5,99	8,41	-19,14	x
Рентабельність продукції, %	5,50	3,13	5,19	-0,31	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності протягом 2021-2023 рр. знизився на 0,07 пунктів. Коефіцієнт залишається нижче 1, що свідчить про проблеми з покриттям поточних зобов'язань поточними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,18 пунктів. Це критично низький рівень ліквідності, що вказує на обмеженість підприємства у швидкому покритті поточних зобов'язань.

Чистий оборотний капітал збільшився на 8188,2 тис. грн., що свідчить про зменшення дефіциту оборотного капіталу. Негативний чистий оборотний капітал свідчить про надмірний рівень поточних зобов'язань над поточними активами, але покращення у 2023 році вказує на часткове вирішення проблеми.

Коефіцієнт автономії зріс на 0,08 пунктів у 2023 р. відносно 2021 р., що вказує на збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів. Коефіцієнт фінансової залежності знизився на 2,59 пункти, що свідчить про зменшення частки зобов'язань у фінансуванні активів. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 0,19 пунктів, що вказує на покращення стійкості фінансової структури підприємства.

Підвищення коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування і покращення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів протягом 2021-2023 рр. знизився на 0,74 пункти, це вказує на зниження ефективності використання активів для генерації доходу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився на 4,36 пунктів, що свідчить про значне зниження ефективності використання власного капіталу. Зниження оборотності активів і власного капіталу вказує на проблеми з ефективністю використання ресурсів підприємства.

Збільшення рентабельності господарської діяльності свідчить про деяке покращення в операційній ефективності, але загальне зниження рентабельності власного капіталу і продукції може вказувати на виклики у підтриманні прибутковості.

Отже, узагальнюючи проведене дослідження відмітимо, що значне зниження коефіцієнтів ліквідності вказує на критичні проблеми з покриттям поточних зобов'язань і наявністю грошових коштів ТОВ «Сарагас Клан». Хоча дефіцит оборотного капіталу зменшився, він все ще залишається негативним, що вказує на проблему в фінансуванні поточної діяльності. Підвищення коефіцієнтів автономії і фінансової стійкості свідчить про зменшення залежності від боргового фінансування, покращення фінансової структури. Зниження коефіцієнтів оборотності активів і капіталу вказує на зниження ефективності використання ресурсів ТОВ «Сарагас Клан». Незначне збільшення рентабельності господарської діяльності позитивне, але зниження рентабельності власного капіталу і продукції вказує на загальні проблеми з прибутковістю.

2.3. Оцінка ефективності управління підприємством

Як було розглянуто в попередньому розділі роботи ефективність управління підприємством віддзеркалює кожну складову його діяльності від управління ресурсами до ефективності загального менеджменту підприємства. Розглянемо

спочатку ефективність використання ресурсів підприємством. Розпочнемо аналіз з оцінки ефективності використання основних засобів, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	47490,9	19967,1	15803,8	-31687,1	-66,7
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	25761,05	28774,35	25307,35	-453,7	-1,8
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1826,57	1109,28	1128,84	-697,73	-38,2
Фондовіддача, тис. грн. / тис. грн.	1,84	0,69	0,62	-1,22	-66,3
Фондомісткість, тис. грн./ тис. грн.	0,54	1,44	1,61	1,07	в 2 р.б.
Фондоозброєність, тис. грн./ тис. грн.	990,81	1598,58	1807,67	816,86	82,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	0,22	0,30	0,15	100
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,85	0,78	0,70	-0,15	-17,6
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,12	0,07	0,03	-0,09	-75,0
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,11	0,10	0,08	-0,03	-27,3
Рентабельність основних засобів, %	8,30	1,72	3,00	-5,3	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши чистий дохід від реалізації продукції нами встановлено, що зменшився обсяг виконаних робіт на 66,7%, що може бути спричинено скороченням ринку збуту, погіршенням конкурентоспроможності продукції або іншими зовнішніми факторами таким як війна та мобілізація. Незначне скорочення середньорічної вартості необоротних активів на 1,8% свідчить про незначні обсяги вибуття або амортизації через те, що зменшилися обсяги виконаних робіт. Зниження продуктивності праці на 38,2% може бути пов'язано також зі зменшенням обсягів виробництва. Значне погіршення фондовіддачі на 66,3% вказує на те, що підприємство неефективно використовує свої основні засоби для генерування доходів. Зростання фондомісткості в 2 рази вказує на

збільшення витрат основних засобів на одиницю продукції, що може свідчити про низьку ефективність їх використання.

Показник зносу основних засобів збільшився, що свідчить про збільшення частки зношеного обладнання, яке потребує заміни або модернізації. Зниження коефіцієнту придатності основних засобів на 17,6% вказує на погіршення стану основних засобів і може вимагати підвищення капіталовкладень у ремонт або заміну обладнання. Зниження коефіцієнта оновлення основних засобів на 75% свідчить про низький рівень інвестування у нові основні засоби, що може бути наслідком фінансових труднощів або стратегії зменшення витрат. Зниження рентабельності основних засобів на 5,3% вказує на те, що прибутковість від використання основних засобів зменшилась, що може бути наслідком зниження доходів та збільшення витрат.

Підприємство ТОВ «Сарагас Клан» демонструє значне зниження ефективності використання основних засобів у період 2021-2023 рр. Це проявляється у зниженні доходів, продуктивності праці, фондівіддачі, і рентабельності основних засобів. Стан основних засобів також погіршується, що вказує на необхідність модернізації і більш ефективного управління активами.

Далі проведемо аналіз використання матеріальних ресурсів підприємства, табл. 2.7.

Зменшення обсягів реалізації відобразилося на зменшення собівартості реалізованої продукції, але темп зменшення собівартості дещо нижчий за темп зниження доходу. Дана динаміка відобразилася на зменшенні матеріальних витрат на 61,9%. Скорочення оборотних активів на 36,7% свідчить про зниження запасів або проблеми з управлінням оборотними активами на підприємстві. Зменшення матеріаловіддачі на 12,6% вказує на те, що підприємство стало менш ефективно використовувати матеріальні ресурси для отримання доходу. В той же час зростання матеріаломісткості на 13,3% свідчить про те, що підприємству потрібно більше матеріальних ресурсів на одиницю продукції, що може свідчити про збільшення витрат на матеріали або зниження їх ефективності.

Таблиця 2.7

Оцінка використання матеріальних ресурсів підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	47490,9	19967,1	15803,8	-31687,1	-66,7
Собівартість продукції, тис. грн.	38944,6	15837,2	14621,9	-24322,7	-62,5
Матеріальні витрати, тис.грн	28376,79	11753,37	10805,58	-17571,21	-61,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	13575,3	12891,8	8591,0	-4984,3	-36,7
Матеріаловіддача, грн.	1,67	1,69	1,46	-0,21	-12,6
Матеріаломісткість, грн.	0,60	0,59	0,68	0,08	13,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	1,21	0,48	0,47	-0,74	-61,2
Коефіцієнт завантаження 1 обороту оборотних засобів	0,83	2,08	2,13	1,3	156,6
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	301,65	760,42	776,60	474,95	157,5
Рентабельність оборотних активів,%	15,77	3,84	8,84	-6,93	X
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції	0,73	0,74	0,74	0,01	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зниження оборотності оборотних активів на 61,2% свідчить про те, що підприємство стало повільніше реалізувати свої запаси або довше тримає грошові кошти в обороті. Зростання коефіцієнту завантаження 1 обороту оборотних засобів на 156,6% вказує на збільшення вартості активів, залучених до кожного обороту, що може свідчити про неефективне використання оборотних активів. Подовження тривалості одного обороту на 157,5% означає, що підприємству потрібно більше часу для перетворення своїх запасів або дебіторської заборгованості в гроші, що є ознакою неефективного управління активами. Зниження рентабельності оборотних активів на 6,93% свідчить про те, що підприємство стало менш прибутковим з точки зору використання своїх оборотних активів.

Отже, ТОВ «Сарагас Клан» зіткнулося з великим зниженням ефективності використання матеріальних ресурсів протягом 2021-2023 років. Це

відображається у зменшенні доходу, збільшенні тривалості обороту оборотних активів, зниженні рентабельності та погіршенні показників матеріаловіддачі. Підприємство потребує ретельного аналізу та оптимізації управління матеріальними ресурсами.

Аналіз використання трудових ресурсів підприємства представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз трудових ресурсів підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	47490,9	19967,1	15803,8	-31687,1	-66,7
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	26	18	14	-12	-46,2
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1826,57	1109,28	1128,84	-697,73	-38,2
Фондоозброєність, тис. грн./тис. грн.	990,81	1598,58	1807,67	816,86	82,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	5616	4320	4032	-1584	-28,2
Коефіцієнт обороту найманих працівників	0,4	0,5	0,3	-0,1	-25,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,4	0,3	0,2	-0,2	-50
Зарплатомісткість продукції, тис.грн./тис. грн.	0,14	0,27	0,27	0,13	92,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зменшення обсягів господарювання обумовлено також скороченням чисельності працівників на підприємства на 46,2%. Скорочення чисельності працівників вплинуло на скорочення обсягів господарювання і в той же час на зниження продуктивності праці на 38,2%. Збільшення фондоозброєності на 82,4% також викликано зменшенням чисельності персоналу, що привело до більшого обсягу основних засобів на одного працівника.

Зменшення фонду оплати праці на 28,2% вказує на скорочення витрат на заробітну плату, що може бути результатом скорочення штату. Зниження коефіцієнту обороту найманих працівників на 25 свідчить про зменшення частоти заміни найманих працівників, що може означати стабільність у складі персоналу

або зниження потреби у нових працівниках. Збільшення зарплатомісткості продукції 92,3% на вказує на те, що більша частина доходу витрачається на оплату праці, що може бути результатом зменшення доходу при відносно стабільних витратах на зарплату.

Таким чином, ТОВ «Сарагас Клан» зіткнулося з великим зниженням доходів та чисельності працівників протягом 2021-2023 років. Це призвело до зменшення продуктивності праці та скорочення фонду оплати праці. Хоча зменшилася плинність кадрів і оборот працівників, зросла зарплатомісткість продукції. Підприємству необхідно переглянути свою стратегію управління трудовими ресурсами для підвищення продуктивності праці та ефективного використання робочої сили.

Аналіз ефективності використання капіталу підприємством представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ефективності використання капіталу підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				(+,-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	47490,9	19967,1	15803,8	-31687,1	-66,7
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн.	39336,35	41666,15	33898,35	-5438,0	-13,8
Середньорічна вартість власного капіталу підприємства, тис. грн.	7770,5	8265,5	9024,7	1254,2	16,1
Середньорічна вартість залученого капіталу підприємства, тис. грн.	40696,5	26599,8	23906,7	-16789,8	-41,3
Рентабельність активів, %	5,44	1,19	2,24	-3,2	X
Рентабельність власного капіталу, %	27,55	5,99	8,41	-19,14	X
Рентабельність залученого (позикового) капіталу, %	5,26	1,86	3,18	-2,08	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.9 робимо висновки про зниження середньорічної вартості активів підприємства на 13,8%, що може свідчити про зменшення інвестицій або продаж активів. Збільшення власного капіталу на 16,1% може свідчити про прибутковість компанії або реінвестування прибутків у власний капітал. Значне

скорочення позикового капіталу на 41,3% вказує на зменшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування, можливо, через погашення боргів або зменшення нових запозичень.

Падіння показника рентабельності активів з 5,44% до 2,24% вказує на те, що активи стали менш ефективними в генерації прибутку. Зниження рентабельності власного капіталу з 27,55% до 8,41% означає, що власники отримують менше прибутку від своїх інвестицій у підприємство.

Зниження рентабельності залученого з 5,26% до 3,18% свідчить про зменшення ефективності використання позикових коштів у створенні прибутку.

Протягом 2021-2023 років ефективність використання капіталу підприємства ТОВ «Сарагас Клан» значно знизилася. Це відображається в зменшенні чистого доходу від реалізації продукції, скороченні середньорічної вартості активів, зниженні рентабельності активів і капіталу. Попри зростання власного капіталу, зменшення рентабельності власного і позикового капіталу вказує на зниження ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Наступним кроком аналізу ефективності управління підприємством є оцінка ефективності використання оборотних коштів, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз ефективності використання оборотних коштів

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	47490,9	19967,1	15803,8	-31687,1	-66,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	2141,10	495,0	759,2	-1381,9	-64,5
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	8183,9	480,2	404,6	-7779,3	-95,0
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об. в рік	5,80	41,58	39,06	0,86	в 21,5 р.

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	25,0	1,32	1,11	-23,89	-85,6
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	62,93	8,78	9,34	-53,59	-85,2
Рентабельність оборотних коштів, %	26,16	103,08	187,64	161,48	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.10 можна зробити наступні висновки. Чистий фінансовий результат зменшився на 64,5% у 2023 р. порівняно з 2021 р., що вказує на значне скорочення доходу внаслідок суттєвого зниження обсягів виробництва.

Середні залишки оборотних коштів знизилися на 95,0%, що вказує на суттєве зменшення обсягів товарних запасів та інших оборотних активів, можливо, через зменшення виробничої активності. Зростання коефіцієнт оборотності оборотних коштів з 5,80 до 39,06 разів на рік вказує на дуже швидкий обіг оборотних коштів, що може бути результатом значного зменшення обсягів товарних запасів і зростання ефективності їх використання. Скорочення коефіцієнта завантаження оборотних коштів на 95,6% свідчить про зменшення потреби у фінансових ресурсах для обслуговування оборотних коштів.

Зростання рентабельності оборотних коштів з 26,16% до 187,64% свідчить про покращення ефективності їх використання.

Протягом 2021-2023 років ТОВ «Сарагас Клан» показало змішані результати у використанні оборотних коштів. Скорочення чистого доходу та чистого фінансового результату вказує на зменшення обсягів виробництва або збуту, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Суттєве зменшення середніх залишків оборотних коштів може бути результатом скорочення виробничої діяльності. Зростання коефіцієнта оборотності та скорочення тривалості обороту свідчить про покращення ефективності управління оборотними коштами. Значне підвищення рентабельності оборотних коштів демонструє високий рівень ефективності використання наявних ресурсів для генерування прибутку.

Оцінка ефективності управління підприємством буде не повною, якщо не оцінити рівень менеджменту підприємства, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Узагальнена оцінка результативності менеджменту підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +\-
-----------	---------	---------	---------	--

Показники оцінки результативності управління підприємством				
Відповідність за рентабельністю	0,76	0,53	0,82	-0,06
Коефіцієнт плинності персоналу	0,4	0,3	0,2	-0,2
Відповідність за зарплатомісткістю	0,88	0,87	0,87	-0,01
Показники досягнення економічної результативності				
Економічність праці апарату управління	0,15	0,12	0,12	-0,03
Результативність праці в системі управління	178,43	70,71	108,46	-69,97
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	0,72	0,73	0,73	0,01
Показники досягнення соціально-професійних цілей				
Коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю	0,87	0,88	0,88	0,01
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,23	0,19	0,24	0,01
Результативність виконання обов'язків	0,86	0,88	0,88	0,02
Показники рівня раціональності використання елементів структури управління				
Гнучкість організаційної структури управління	0,65	0,76	0,79	1,44
Керованість	1,0	0,84	0,76	-0,24
Показники, що характеризують інформованість				
Частка підрозділів, що вивчає зовнішнє середовище	0,63	0,68	0,7	0,07
Частка чисельності в управлінському персоналі, що займається дослідженням зовнішнього середовища	84	89	92	8
Показники, що характеризують виконання договірних умов				
Відхилення в вартості виконання договору	0,92	0,93	0,93	0,01
Відхилення в терміні виконання договору	0,96	0,95	0,98	0,02

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши показники оцінки результативності управління підприємством відмітимо, що відповідність за рентабельністю відносно середньогалузевого рівня незначно знизилась на 0,06, але досягла 0,82 у 2023 р., що свідчить про покращення рентабельності в останній рік. Коефіцієнт плинності персоналу знизився з 0,4 до 0,2, що може означати зменшення плинності персоналу та стабільність кадрів. Відповідність за зарплатомісткістю відносно середньогалузевого рівня стабільна, з незначним зниженням на 0,01, вказує на ефективне управління витратами на зарплату.

Проаналізувавши показники досягнення економічної результативності ми зробили наступні висновки. Економічність праці апарату управління знизилась на 0,03, що свідчить про незначне погіршення ефективності управлінської праці. Результативність праці в системі управління суттєво знизилась на 69,97, вказуючи на зниження продуктивності та результативності управлінського персоналу.

Залежність оплати праці апарату управління від виручки стабільна з незначним збільшенням на 0,01.

Оцінивши показники досягнення соціально-професійних цілей нами встановлено, що коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю незначно зріс на 0,01, свідчаючи про стабільний досвід роботи персоналу. Коефіцієнт підвищення кваліфікації зріс на 0,01, що вказує на незначне покращення рівня кваліфікації персоналу. Результативність виконання обов'язків зросла на 0,02, що свідчить про покращення в результативності виконання функціональних обов'язків.

Показники рівня раціональності використання елементів структури управління свідчать про те, що гнучкість організаційної структури управління зросла на 0,14, що вказує на покращення здатності організаційної структури адаптуватись до змін. Керованість знизилась на 0,24, що свідчить про зниження рівня контролю та керованості в організації.

Проаналізувавши показники інформованості ми дійшли висновку, що частка підрозділів, що вивчає зовнішнє середовище зросла на 0,07, що свідчить про покращення в моніторингу зовнішнього середовища. Частка чисельності в управлінському персоналі, що займається дослідженням зовнішнього середовища зросла, вказуючи на зростання інформованості та аналітичної роботи.

Показники, що характеризують виконання договірних умов свідчать про те, що відхилення в вартості виконання договору незначно зросло на 0,01, що вказує на стабільність у виконанні фінансових умов договорів. Відхилення в терміні виконання договору зросло на 0,02, що свідчить про покращення у своєчасному виконанні договірних зобов'язань.

Протягом 2021-2023 років ТОВ «Сарагас Клан» демонструє змішані результати в оцінці результативності менеджменту. Покращення відповідності за рентабельністю в останній рік. Зменшення коефіцієнта плинності персоналу та стабільність зарплатомісткості. Покращення результативності виконання обов'язків та підвищення гнучкості організаційної структури. Зростання інформованості управлінського персоналу щодо зовнішнього середовища. Стабільність у виконанні договірних умов.

До негативних змін варто віднести: зниження економічності праці апарату управління та значне зниження результативності праці в системі управління. Зниження керованості організацією, що може свідчити про труднощі в контролі та управлінні.

Таким чином підприємству варто: провести аудит управлінських процесів для виявлення неефективностей і оптимізації ресурсів; впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації для управлінського персоналу; розробити нові інструменти та методи контролю, щоб підвищити рівень керованості та відповідальності; продовжити інвестування в аналітичні інструменти для моніторингу зовнішнього середовища та інтеграції даних у процес прийняття рішень; переглянути та адаптувати організаційну структуру для підвищення гнучкості та адаптивності до змін. Ці заходи допоможуть підвищити ефективність управління підприємством і покращити його конкурентоспроможність на ринку.

2.4. Обґрунтування напрямків покращення системи управління підприємством

Проблема підвищення ефективності управління ТОВ «Сарагас Клан» полягає в тому, щоб досягти максимального результату від кожної одиниці витрачених ресурсів, включаючи трудові, матеріальні, фінансові та інші.

З огляду на проведені дослідження встановлено, що усі заходи з підвищення ефективності управління в ТОВ «Сарагас Клан» можна згрупувати у три основні напрямки:

- управління витратами та ресурсами, що передбачає оптимізацію витрат та ефективне використання наявних ресурсів, щоб забезпечити максимально можливу економію та підвищити продуктивність;
- розвиток і вдосконалення виробничої діяльності, що охоплює заходи з покращення технологічних процесів, модернізацію обладнання та впровадження інновацій для підвищення якості продукції і ефективності виробничих процесів.

- удосконалення системи менеджменту підприємства, що вимагає зосередитися на покращенні організаційної структури, управлінських процесів, комунікацій і контролю, що забезпечує ефективне функціонування всіх підрозділів підприємства.

Ці напрямки взаємопов'язані, але особливого значення набуває третій напрямок, оскільки він охоплює організаційні заходи, що визначають ефективність системи управління загалом.

Кінцевий результат господарської діяльності відображає матеріалізований результат надання будівельних послуг, вимірюваний у натуральних і вартісних одиницях. Цей результат може виражатися як через чисту продукцію (новостворену вартість), так і через прибуток.

Так як основний дохід підприємство отримує від надання будівельних послуг та виконаних будівельних робіт, то для підвищення зростання доходів необхідно здійснити аналіз факторів впливу на нього.

Перелік напрямів підвищення ефективності управління підприємством представлено на рис. 2.4.

Таким чином, для підвищення ефективності управління ТОВ «Сарагас Клан» необхідно забезпечити зростання обсягів господарювання шляхом оптимізації використання ресурсів підприємства, підвищення якісних показників наданих послуг та виконаних робіт, усунення непродуктивних втрат робочого часу, сприяючи більш ефективному використанню персоналу та обладнання, забезпечення зростання продуктивності праці за рахунок удосконалення трудових процесів і умов праці тощо.

Одним із ключових резервів є збільшення обсягів виконаних робіт та наданих послуг за рахунок більш ефективного використання ресурсів, впровадження зваженої цінової політики та досягнення запланованої рентабельності.

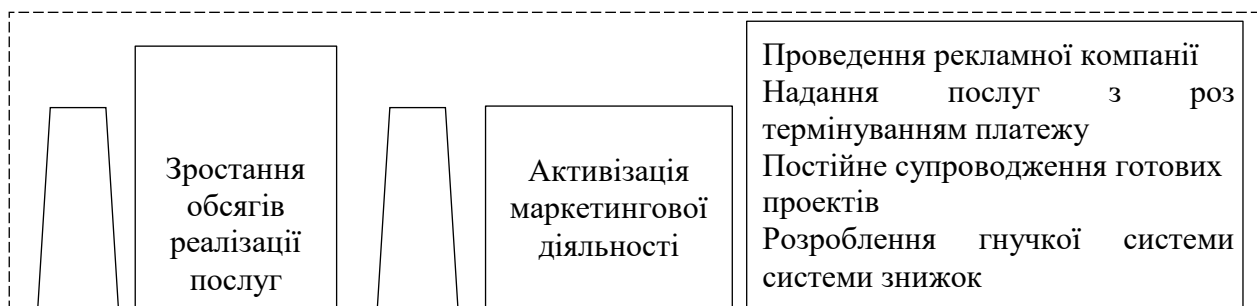


Рис. 2.4. Перелік напрямів підвищення ефективності управління підприємством

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз, проведений в попередньому пункті роботи, показав, що рівень фондоозброєності працівників на підприємстві є високим. Тому доцільно залучити ще 4 нових співробітників. Це дозволить повніше використовувати наявне обладнання, що приведе до підвищення продуктивності праці на 9,7%, згідно з даними в таблиці 2.12.

За даними табл. 2.12 ми робимо наступні висновки, що продуктивність праці у 2025 році прогнозується на рівні:

$$\text{Продуктивність праці} = 1128,84 \text{ тис. грн.} \times 1,008 = 1137,87 \text{ тис. грн.}$$

Завдяки впровадженню відповідних заходів, очікується, що обсяг реалізації продукції зросте до:

$$Q = 1137,87 \text{ тис. грн.} \times 18 \text{ працівників} = 20481,66 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.12

Прогноз зростання прибутку ТОВ «Сарагас Клан» на 2025 р. за рахунок
підвищення рівня продуктивності праці

Показники	Роки				Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	2025 (прогноз)	+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції, тис. грн.	47490,9	19967,1	15803,8	20481,66	4677,86	29,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	18	14	18	4	28,6
Продуктивність праці, тис. грн.	1826,57	1109,28	1128,84	1137,87	9,03	0,8
Коефіцієнт рентабельності персоналу	82,35	27,5	54,2	54,4	0,2	0,4
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	2141,10	495,0	759,2	778,18	18,98	2,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Це, у свою чергу, має призвести до зростання прибутку ТОВ «Сарагас Клан» на 2,5%:

$$\text{Прибуток} = 759,2 \text{ тис.грн.} \times 1,025 = 778,18 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий фінансовий результат у 2025 році прогнозується на рівні 20481,66 тис. грн., що на 4677,86 тис. грн. більше, ніж у 2023 році. Це також позитивно вплине на коефіцієнт рентабельності працівників:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності} = 778,18 / 18 = 54,4$$

Отже, реалізація цієї пропозиції може збільшити чистий фінансовий результат на 18,98 тис. грн. у порівнянні з 2023 роком.

Зважаючи на поточний військовий стан в країні, наш прогноз залишається обережним. Однак, враховуючи, що підприємство працює у галузі будівництва, його послуги будуть затребувані, особливо в період масштабної відбудови країни. Тому, попри обережні прогнози, зростання запланованих показників може бути значнішим.

Одним із ключових факторів зростання доходу від реалізації є наявність достатніх оборотних активів та зменшення тривалості їх обороту. Аналіз показав, що фактичний термін оборотності оборотних активів у 2023 році становив:

$$\text{Термін оборотності оборотних} = 365 / 1,84 = 776,60 \text{ дні}$$

Поточний період оборотності активів є дещо тривалим для будівельного підприємства. Основними напрямками поліпшення використання оборотних активів є ефективне управління наявними фінансовими ресурсами. Це включає: підвищення якості виконуваних робіт; зведення до мінімуму запасів на складах; скорочення суми дебіторської заборгованості; встановлення нових норм витрат матеріалів тощо. Очікується, що завдяки впровадженню цих заходів у 2025 році період оборотності активів зменшиться на 50 днів (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Прогноз зростання прибутку ТОВ «Сарагас Клан» на 2025 р. за рахунок скорочення терміну оборотності оборотних активів

Показники	Роки				Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	2025 (прогноз)	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції, тис. грн.	47490,9	19967,1	15803,8	16080,7	276,9	1,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	13575,3	12891,8	8591,0	8591,0	0	0,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об в рік	3,50	1,54	1,84	1,87	0,03	1,63
Період оборотності оборотних активів, дні	301,65	760,42	776,60	726,60	-50	-6,4
Рентабельність виручки від реалізації продукції, %	4,51	2,48	4,80	4,8	0	0,0
Чистий прибуток, тис. грн	2141,10	495,0	759,2	780,6	21,4	2,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.13, приріст виручки від реалізації продукції через прискорення оборотності оборотних активів буде становити: 276,9 тис. грн.

Формула для розрахунку виглядає так:

$$\Delta B = \frac{OA \times D}{P_{об}^{пл}} - \frac{OA \times D}{P_{об}} \quad (2.1)$$

де ОА – середньорічна вартість оборотних активів; Д – кількість днів у періоді; $P_{об}^{пл}$ та $P_{об}$ – період оборотності оборотних активів плановий та фактичний. Підставивши дані у запропоновану формулу отримуємо:

$$\Delta B = \frac{8591 \times 365}{726,6} - \frac{8591 \times 365}{776,6} = 276,9 \text{ тис. грн.}$$

Також зросте сума чистого прибутку на 21,4 тис. грн.

$$\Delta\Pi = \frac{\Delta B \times P_B}{100} \quad (2.2)$$

де P_B – рентабельність виручки від реалізації.

$$\Delta\Pi = \frac{276,9 \times 4,08}{100} = 21,4 \text{ тис. грн.}$$

Ще одним напрямом підвищення ефективності управління підприємством є зменшення втрат робочого часу, що забезпечить підвищення ефективності використання робочого часу працівниками. За рахунок даного заходу можна максимально завантажити виробниче обладнання, що вплине на підвищення продуктивності праці, а отже і на рівень прибутку підприємства, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Прогноз збільшення прибутку ТОВ «Сарагас Клан» на 2025 р. за рахунок скорочення неефективних втрат робочого часу

Показники	Роки				Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	2025 (прогноз)	+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції, тис. грн.	47490,9	19967,1	15803,8	18142,4	2338,6	20,3
Фонд робочого часу, люд.-год.	74880	51840	40320	51840	11520	128,6
Виручка від реалізації продукції на одну люд.-год., тис. грн.	0,63	0,39	0,39	0,63	0,02	1,6
Рентабельність виручки від реалізації продукції, %	4,51	2,48	4,80	4,8	0,0	0,0
Чистий прибуток, тис. грн	2141,10	495,0	759,2	871,5	112,3	14,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зважаючи на дані, наведені в табл. 2.14 можна стверджувати, що за рахунок зростання кількості відпрацьованого робочого часу працівників ТОВ «Сарагас Клан» на 11520 люд.-год. за рахунок залучення додаткових працівників і скорочення втрат робочого часу за рахунок удосконалення системи нормування паці та підвищення ефективності використання технічних засобів підприємство зможе додатково отримати суму виручки від реалізації у наступному розмірі:

$$\Delta B = (B_{1Л/Гпл}) \times \Delta ФРЧЯ, \quad (2.3)$$

де ВІЛ/Гпл – запланована виручка на одну люд.-год.; ΔФРЧЯ – збільшення явочного фонду робочого часу.

$$\Delta B = 0,203 \times 11520 = 2338,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток ТОВ «Сарагас Клан» зростає на:

$$\Delta П = (2338,6 * 4,80)/100 = 112,3 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнимо проведені дослідження впливу на кінцевий результат діяльності підприємства ряду запропонованих заходів в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Показники впливу факторів на величину чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку ТОВ «Сарагаз Клан» у 2025 р., тис. грн.

Фактори впливу на результативний показник	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	Приріст чистого прибутку
За рахунок підвищення рівня продуктивності праці	4677,86	18,98
За рахунок зменшення періоду оборотності активів	276,9	21,4
За рахунок скорочення втрат робочого часу	2338,6	112,3
Разом	7293,36	152,68

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства та власних досліджень

На основі даних табл. 2.15, встановлено, якщо реалізувати запропоновані заходи, то в 2025 році чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 7293,36 тис грн., а чистий прибуток може зрости на 152,68 тис. грн. Таким чином, в управлінні підприємством існує ряд недоліків, усунути які можна шляхом підвищення ефективності управління підприємством в цілому. Впровадження розглянутих заходів позитивно позначиться на поточному стані та загальних тенденціях діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Для детального дослідження теми роботи було обрано ТОВ «Сарагас Клан» основним видом діяльності якого згідно КВЕД є 41.10 Організація будівництва будівель. Цілями діяльності підприємства є: досягнення конкурентної переваги завдяки виконанню повного циклу робіт з проектування, виробничої діяльності, будівництва, реалізації та обслуговування якісної та сучасної нерухомості, що відповідає вимогам наших клієнтів; досягнення високої конкурентоспроможності нерухомості «Сарагас Клан»; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; виведення на ринок нерухомості передових технологій та сучасних будівельних матеріалів, постійне вдосконалення якості будівельних робіт; використання знань та досвіду провідних вітчизняних та зарубіжних будівельних компаній.

За результатами проведеного аналізу економічних показників діяльності ТОВ «Сарагас Клан» за 2021- 2023 рр. встановлено, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції значно знизився на 66,7% (-31687,1 тис грн.), що вказує на зменшення продажів або послуг компанії. Підприємство дещо втратило власні позиції на початку війти і так їх і не відновило. Скорочення обсягу валового прибутку відбулося на 86,2% (-7364,4 тис. грн.), що відображає значне зменшення ефективності основної діяльності. Обсяг чистого прибутку також зменшився на 64,5% (-1381,9 тис. грн.), але спостерігається деяке покращення в 2023 році порівняно з 2022 роком.

Оцінивши показники ефективності управління підприємством нами встановлено, що ТОВ «Сарагас Клан» демонструє значне зниження ефективності використання основних засобів у період 2021-2023 рр. Це проявляється у зниженні доходів, продуктивності праці, фондівіддачі, і рентабельності основних засобів. Стан основних засобів також погіршується, що вказує на необхідність модернізації і більш ефективного управління активами.

Також ТОВ «Сарагас Клан» зіткнулося з великим зниженням ефективності використання матеріальних ресурсів протягом 2021-2023 років. Це відображається у зменшенні доходу, збільшенні тривалості обороту оборотних активів, зниженні рентабельності та погіршенні показників матеріаловіддачі.

Підприємство потребує ретельного аналізу та оптимізації управління матеріальними ресурсами.

Зменшення чисельності працівників на ТОВ «Сарагас Клан» протягом 2021-2023 рр. призвело до зменшення продуктивності праці та скорочення фонду оплати праці. Хоча зменшилася плинність кадрів і оборот працівників, зросла зарплатомісткість продукції.

Ефективність використання капіталу підприємства ТОВ «Сарагас Клан» у 2021-2023 рр. значно знизилася. Це відображається в зменшенні чистого доходу від реалізації продукції, скороченні середньорічної вартості активів, зниженні рентабельності активів і капіталу. Попри зростання власного капіталу, зменшення рентабельності власного і позикового капіталу вказує на зниження ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

З огляду на проведені дослідження нами було запропоновано ряд заходів щодо підвищення продуктивності праці, скорочення періоду оборотності оборотних активів і зменшення непродуктивних втрат робочого часу і розраховано економічний ефект від їх реалізації. Це дозволить збільшити обсяг реалізації продукції на 7293,36 тис грн., а чистий прибуток може зрости на 152,68 тис. грн. що є позитивним результатом з урахуванням поточного стану і тенденцій розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнивши проведене дослідження встановлено, що управління – це цілеспрямована сукупність дій, які забезпечують узгодженість та координацію спільних робіт з метою досягнення суспільно важливих завдань та вирішення завдань. Виділяють соціальне, біологічне та технічне (технократичне) управління. Встановлено, що основними функціями управління є: планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль. Встановлено, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством. На практиці функції управління тісно пов'язані одна з одною. Їх взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах, незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу.

Базуючись на комплексному розумінні та враховуючи специфічні особливості, яких нині набула досліджувана економічна категорія управління підприємством, організаційну структуру управління визначаємо як цілісну ієрархічну систему, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації. Сьогодні найбільшій популярності набули такі п'ять підходів: ситуаційний, системний, функціональний, традиційний та процесний.

Дослідження показали, що існуючі підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства не дозволяють розглядати ефективність як комплексну характеристику управління діяльністю. Це пов'язано з тим, що кожен з розглянутих підходів не враховує впливу всіх чинників функціональних підсистем.

Вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність

використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

Правова база регулювання в сфері управління підприємством – це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, а також надають підприємцям певні правові гарантії. Створення та функціонування підприємств в Україні регулюється господарським, податковим, інвестиційним, митним, валютним та іншими законодавствами, що регламентують окремі особливості, сторони та види діяльності підприємств в Україні.

Для детального дослідження теми роботи було обрано ТОВ «Сарагас Клан» основним видом діяльності якого згідно КВЕД є 41.10 Організація будівництва будівель. Цілями діяльності підприємства є: досягнення конкурентної переваги завдяки виконанню повного циклу робіт з проектування, виробничої діяльності, будівництва, реалізації та обслуговування якісної та сучасної нерухомості, що відповідає вимогам наших клієнтів; досягнення високої конкурентоспроможності нерухомості «Сарагас Клан»; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; виведення на ринок нерухомості передових технологій та сучасних будівельних матеріалів, постійне вдосконалення якості будівельних робіт; використання знань та досвіду провідних вітчизняних та зарубіжних будівельних компаній.

За результатами проведеного аналізу економічних показників діяльності ТОВ «Сарагас Клан» за 2021- 2023 рр. встановлено, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції значно знизився на 66,7% (-31687,1 тис грн.), що вказує на зменшення продажів або послуг компанії. Підприємство дещо втратило власні позиції на початку війни і так їх і не відновило. Скорочення обсягу валового прибутку відбулося на 86,2% (-7364,4 тис. грн.), що відображає значне зменшення ефективності основної діяльності. Обсяг чистого прибутку також зменшився на

64,5% (-1381,9 тис. грн.), але спостерігається деяке покращення в 2023 році порівняно з 2022 роком.

Оцінивши показники ефективності управління підприємством нами встановлено, що ТОВ «Сарагас Клан» демонструє значне зниження ефективності використання основних засобів у період 2021-2023 рр. Це проявляється у зниженні доходів, продуктивності праці, фондовіддачі, і рентабельності основних засобів. Стан основних засобів також погіршується, що вказує на необхідність модернізації і більш ефективного управління активами.

Також ТОВ «Сарагас Клан» зіткнулося з великим зниженням ефективності використання матеріальних ресурсів протягом 2021-2023 років. Це відображається у зменшенні доходу, збільшенні тривалості обороту оборотних активів, зниженні рентабельності та погіршенні показників матеріаловіддачі. Підприємство потребує ретельного аналізу та оптимізації управління матеріальними ресурсами.

Зменшення чисельності працівників на ТОВ «Сарагас Клан» протягом 2021-2023 рр. призвело до зменшення продуктивності праці та скорочення фонду оплати праці. Хоча зменшилася плинність кадрів і оборот працівників, зросла зарплатомісткість продукції.

Ефективність використання капіталу підприємства ТОВ «Сарагас Клан» у 2021-2023 рр. значно знизилася. Це відображається в зменшенні чистого доходу від реалізації продукції, скороченні середньорічної вартості активів, зниженні рентабельності активів і капіталу. Попри зростання власного капіталу, зменшення рентабельності власного і позикового капіталу вказує на зниження ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

З огляду на проведені дослідження нами було запропоновано ряд заходів щодо підвищення продуктивності праці, скорочення періоду оборотності оборотних активів і зменшення непродуктивних втрат робочого часу і розраховано економічний ефект від їх реалізації. Це дозволить збільшити обсяг реалізації продукції на 7293,36 тис грн., а чистий прибуток може зрости на 152,68

тис. грн. що є позитивним результатом з урахуванням поточного стану і тенденцій розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2021. Том 19. № 2. С. 13–19
2. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 120–125.
3. Бєсєдін М. О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 496 с.
4. Бугров Д. Метрика ефективностей. URL: https://www.cfin.ua/management/controlling/mgt_productivity.shtml
5. Бурмака М. М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2021. 204 с.
6. Васильченко О.Р., Довгань Л.Є. Сучасні механізми управління ефективністю діяльності підприємств. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2022-12.pdf>
7. Гвоздь М.Я., Мицько М.Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2014. No 811. С. 56-62.
8. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

10. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. Г. С. Одінцової. Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ, 2022. 492 с.
11. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. С. 121-134.
12. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>
13. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. За заг. ред. С. В. Мочерного. К. : Видавничий центр “Академія”, 2002. 952 с.
14. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. Персонал. № 2. 2017. С. 67-72.
15. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. Т. 1. К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2007. 543 с.
16. Запара Л.А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2021/4.pdf
17. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2014. № 4. С. 53-59.
18. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : І Міжнародна науково-практична конференція (23.04.2020). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. С. 44–45.
19. Калинченко М.Л. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. Економіка промисловості. 2023. № 3(63). С. 119-128.
20. Каменова М.С. Процесно-орієнтоване впровадження ERP-систем. URL: http://iteam.ua/publications/it/section_52/article_1410.
21. Касьян А.В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14890947224046.pdf>.

22. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50(1023). С. 67–75.
23. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. Фінанси України. 2021. № 7. С. 104–114.
24. Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 714. С. 348-357.
25. Коломієць Т.О. Державне управління. Адміністративне право України: підруч. URL: <http://radnuk.info/pidruchnuku/admin-pravo/41-kolomoets/524—4.html>.
26. Коляда А.Л. Основні шляхи управління ефективністю діяльності підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4394>
27. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2017. № 1. С. 146-151.
28. Коробков А.Б. The Balanced Scorecard – нові можливості для ефективного управління. URL: <http://www.inesnet.ua/article/the-balanced-scorecard-novye-vozmozhnosti-dlya-effektivnogo-upravleniya>
29. Кузнєцова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 308–313.
30. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академ-видав», 2018. С. 218-223.
31. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
32. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2(40). С. 105–109.
33. Лазебна Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf>

34. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.

35. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 6. С. 67–81

36. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.

37. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3315>

38. Малик Л. Сутність категорії управління та менеджменту в туристичному бізнесі. Молодь і ринок. 2021. № 5. С. 73-76.

39. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

40. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 362 с.

41. Орликовський М.О., Трокоз Д.І. Новітні концепції управління ефективністю сучасних підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>

42. Петровці М.М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Ужгород, 2004. 20 с.

43. Пінда Ю.В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 12. С. 54-61

44. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

45. Потій В.З., Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Економіка та управління. 2017. С. 54-59

46. Приязива С. В. Управління проектами в будівельній діяльності. URL: <http://nbuv.gov.ua/e-book/db/2022-1/doc/1/07.pdf>.

47. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>

48. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

49. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2018. № 15. С. 275–285.

50. Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібної торгівлі. Прикладна економіка. 2014. № 4. С. 56-60.

51. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.07.03. Харків, 2020. 19 с.

52. Семон Б.Й., Шевченко В.Л., Подобєдов І.В., Радченко Я.О. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znprcvsd/2019_1/1.pdf.

53. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2010. 172 с.

54. Філософський енциклопедичний словник. За ред. В. І. Шинкарука. К.: Абрис, 2012. 742 с.

55. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>.

56. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1. С. 157-160.

57. Яременко В., Сліпущко О. Новий тлумачний словник української мови у 4 т.: 42000 слів. К.: Аконіт, 2000. Т. 2. 927 с.

58. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge , 2007. 181 p.
59. Fayol H. Administration Industrielle et Générale. French: Dunod. 1916. 340 p.
60. Management. Oxford Dictionaries. URL: <http://oxforddictionaries.com/definition/management>.
61. Mescon M. H., Albert M. & Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p.
62. Taylor F. The Principles of Scientific Management. Monograph, 1911. 114 p.

ДОДАТКИ