

61
22.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ШАПОВАЛ Артем Сергійович
(студент групи MOM-22)

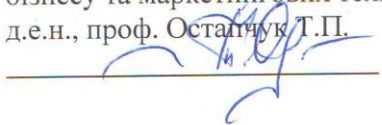


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

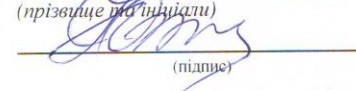
Допущено до захисту
протокол № 3
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(наукове звання; прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
д.е.н., доц. Юшкевич О.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Шаповал А.С. Удосконалення методів управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто методи управління діяльністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, управління, методи, методи управління.

Annotation

Shapoval A.S. Improvement of enterprise management methods. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the master's qualification work the methods of managing the company's activities are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Key words: enterprise, management, methods, management methods.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Сутність та чинники впливу на управління діяльністю підприємства....	7
1.2. Методи управління діяльністю підприємства	13
1.3. Методичний інструментарій оцінки системи управління діяльністю підприємства	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління діяльністю підприємства	26
Висновки до розділу 1.....	31
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління діяльністю підприємства</i>	33
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	40
2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю підприємства	46
Висновки до розділу 2.....	52
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства</i>	54
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства ..	54
3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління діяльністю підприємства	61
3.3. Оцінка запропонованих заходів	70
Висновки до розділу 3.....	71
<i>Висновки</i>	73
<i>Список використаних джерел</i>	77
<i>Додатки</i>	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інтеграція в європейське та світове співтовариства України, членство у Світовій організації торгівлі вимагають від вітчизняних підприємств зосередження на проблемі конкурентоспроможності. Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить про те, що здобути успіх на ринку можна шляхом поліпшення системи управління підприємством. Адже ефективна система управління підприємством має на меті забезпечити належний рівень функціонування підприємства, досконалість його систем та процесів, спрямованих на постійне поліпшення й задоволення наявних потреб на ринку.

Зважаючи на вищезазначене, останнім часом керівництво багатьох підприємств зіштовхнулося з необхідністю удосконалення діючої системи управління як засобу досягнення конкурентоспроможності, завоювання довіри у споживачів до продукції підприємства. Найефективніше досягнути даної цілі допомагає впровадження в систему управління діяльністю підприємства вимог міжнародних та національних стандартів якості ISO, які пронизують не тільки процеси виробництва продукції, але й усі сфери діяльності підприємства.

Удосконалення системи управління діяльністю підприємства – проблема складна й багатогранна. Про це свідчить наявність у науковій літературі значної кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Буднік М.М., Васюткіної Н. В., Герасимчук В. Г., Говорушко Т. А., Гуторова О.І., Діденка В.М., Євдокимової Н.М., Касьянкової Н.В., Колпакова В.А., Назарчук Т.В., Мошека Г.Є., Палехи Ю.І., Тарасової Г.О., Філіпішина І. В. та інших вчених.

Разом з тим, проблема формування системного підходу до удосконалення управління діяльністю підприємства залишається недостатньо вивченою. Крім того, відкритим залишається питання ролі та впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування підприємств на ефективність управління. Все це обумовило вибір теми, постановку мети і завдань

магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення методів управління діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття «управління діяльністю підприємства», ідентифікувати основні методи управління;
- дослідити особливості системи управління діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності ПП «Стармаркет»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет»;
- проаналізувати систему управління діяльністю ПП «Стармаркет»;
- запропонувати напрями та заходи щодо удосконалення системи управління діяльністю ПП «Стармаркет»;
- оцінити дієвість запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління діяльністю підприємства, **предметом** дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних явищ та процесів. В межах даного підходу управління діяльністю підприємства розглядалося як система і одночасно як елемент системи більш вищого ступеня організації. У процесі дослідження застосовано наступні методи: наукової

абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, що дало змогу висвітлити теоретичні положення за темою дослідження; економіко-статистичні методи, на основі яких здійснено діагностику системи управління діяльністю підприємства; розрахунково-конструктивний та екстраполяції, що забезпечило формування прогнозів розвитку господарської діяльності підприємства на основі удосконалення діючої системи управління.

Інформаційною базою дослідження є наукові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених щодо проблем управління діяльністю підприємства, нормативно-правові акти України за темою, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління діяльністю підприємства, зокрема:

- уточнено сутність поняття «управління діяльністю підприємства» як комплекс системно розроблених, економічно обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на взаємоузгоджених ключових параметрах ефективної діяльності підприємства;

- удосконалено підхід до оцінювання системи управління діяльністю підприємства, що передбачає використання системи показників, яка включає: групу показників щодо забезпеченості підприємства відповідними видами ресурсів (трудовими, основними й оборотними засобами) та ефективності їх використання; показник сукупного ресурсного потенціалу; узагальнюючі показники ефективності виробництва та фінансових результатів діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні системи заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Шаповал А.С. Удосконалення методів управління діяльністю підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 року. м.Житомир:

Житомирська політехніка, 2022. С. 100.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», яка проходила в м. Житомир на базі Державного університету «Житомирська політехніка» 3-4 листопада 2022 року.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та чинники впливу на управління діяльністю підприємства

Конкурентоспроможний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання потребує раціонального використання наявного ресурсного потенціалу, впровадження новітніх технологій та світових методик ведення виробництва. Досягнення зазначених характеристик можливе лише за рахунок здійснення ефективного управління суб'єктом господарювання. Дослідження теоретичної основи даної категорії дасть змогу максимально повно використовувати підходи до визначення, враховувати складники та чинники впливу під час формування механізму управління підприємством. У результаті формуються напрями впровадження високо ефективних систем управління підприємствами.

Результати опрацювання наукової літератури свідчать, що нині серед учених немає узгодженої думки стосовно формулювання категорії «управління». Розповсюдженими є наступні тлумачення даної категорії:

- як система впорядкованих знань, принципів, методів [6];
- як діяльність, яка охоплює організацію, планування, контроль, координацію, мотивацію діяльності [40];
- як процес, що складається із сукупності управлінських дій, які направлені на покращення діяльності [35];
- як процес впливу суб'єкта на об'єкт управління [33];
- як процес, який пов'язаний з поділом праці та регулює, організовує певні види діяльності [61];
- як процес, спрямований на виявлення проблем та пошук рішень для їх розв'язання [30];

- як спосіб взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, основний елемент функціонування організації та ґрунтується на використанні принципів, функцій, методів [5];

- як система, що спрямована на адаптацію об'єкта управління до змін середовища з метою досягнення поставлених цілей [59];

- як комплекс розроблених та реалізованих управлінських рішень, спрямованих на покращення діяльності [66].

Узагальнюючи наведені підходи вчених до тлумачення терміну «управління» сформовано авторську позицію, відповідно до якої управління – це цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, що ґрунтується на системі знань, принципів, методів, і має за мету вирішення поставлених завдань.

Щодо змістового наповнення поняття «управління діяльністю підприємства», то окремі науковці співставляють дане поняття з такими категоріями, як «економіка підприємства» чи «ділове управління». Зважаючи на те, що головним результатом діяльності кожного суб'єкта господарювання є результативність їх діяльності, а саме максимізація прибутку, мінімізація витрат, збереження ресурсів, збільшення капіталовкладень, ключову роль у досягненні бажаного ефекту в управлінні підприємством відіграє саме управління [4].

Васюткіна Н.В. визначає управління підприємством як один із видів діяльності на підприємстві, що охоплює широкий спектр завдань та питань, які пов'язані із забезпеченням високоефективної діяльності підприємства [6].

Євдокимова Н.М. розглядає управління діяльністю підприємства як управління об'єктами економічної природи і зводить суть поняття до визначення потрібного стану підприємства, оцінювання його фактичної діяльності порівнюючи з конкурентами і здійснюючи управлінський вплив згідно з наявними ресурсами [23].

Герасимчук В.Г. трактує управління діяльністю підприємства як стратегічне, поточне та оперативне планування, а також організацію і контроль над виконанням планів [10].

Харченко В.А. розглядає управління діяльністю підприємства як науку ведення бізнесу, яка спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей його фінансово-господарської діяльності [72].

Фесік Л.І. стверджує, що управління діяльністю підприємства – це багаторівнева, багатофункціональна система, яка включає в себе встановлення цілей, планування, організацію, мотивацію, облік, контроль та регулювання процесів фінансово-господарської діяльності підприємства, що призводить до здійснення ефективної політики у сфері бюджетування, управління грошовими потоками та фінансового забезпечення суб'єкта господарювання [69].

Куцик П.О. розглядає управління діяльністю підприємства як спосіб дії на процес суспільної праці відповідно до законів розвитку суспільства, включаючи управління виробничою та невиробничою сферами [37].

Натомість Лазаренко Л.О. надає визначення управлінню діяльністю підприємства як науці, яка спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, що зумовлені потребами сучасного етапу розвитку ринкової економіки [38]. За їх концепцією, управління підприємством об'єднує методи, напрацьовані ринковою цивілізацією, що дають змогу досягти компромісу інтересів у питаннях планування та регулювання прибутку, збільшення майна акціонерів, контролю над курсовою вартістю акцій, дивідендної політики, підвищення вартості підприємства.

Наведені трактування сутності поняття «управління діяльністю підприємства» приводять до формулювання його основного завдання, яке полягає у раціональному використанні наявних ресурсів та у налагодженні бізнес-відносин із зовнішніми партнерами, які функціонують в ринковому сегменті. Основне місце в управлінні діяльністю підприємства належить досягненню й підтримці збалансованості ключових кількісних (абсолютних) параметрів діяльності підприємства: обсягу випуску продукції, витрат, ціни,

прибутку. Але забувати про відносні показники діяльності підприємства, до яких належать рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих фондів, норма прибутку, також не треба. Якщо виконується умова збалансованості по зазначених показниках, то можна з упевненістю говорити про те, що суб'єкт управління функціонує ефективно.

Для того щоб більш повно розкрити сутність поняття «управління діяльністю підприємства», наведено основні підходи вчених до його тлумачення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи вчених до тлумачення поняття «управління діяльністю підприємства»

Підхід до тлумачення поняття	Змістове наповнення поняття «управління діяльністю підприємства»
Системний	Сукупність поєднаних та взаємодіючих між собою економічних елементів для досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей, що характеризується зростанням прибутку, приростом заробітної плати, заощадженням сировини, енергії та матеріалів
Процесний	Сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів та засобів, які здатні впливати на суб'єкт управління та взаємодіяти між собою у часовому просторі
Ситуативний	Виокремлення певної частини розглянутої системи або процесу для розгляду у конкретних умовах

Джерело: сформовано на основі [35, 41].

Узагальнюючи наведені підходи вчених до сутності поняття «управління діяльністю підприємства» сформовано висновок, що зміст даного поняття розкривається за рахунок найтіснішої взаємодії основних функцій управління суб'єктом господарювання, а саме: встановлення цілей, планування, організація, мотивація, регулювання та контроль. За умови чіткого, послідовного виконання зазначених функцій можна сформувати раціональний процес управління.

Таким чином, зміст поняття «управління діяльністю підприємства» можна визначити як комплекс системно розроблених, економічно обґрунтованих

управлінських рішень, які базуються на взаємоузгоджених ключових параметрах ефективної діяльності підприємства.

Нині підприємства різних сфер економіки перебувають у досить складних умовах ведення бізнесу. Тому для досягнення поставлених цілей, забезпечення належного рівня власної конкурентоспроможності суб'єкти господарювання мають бути здатні вирішувати такі завдання:

- ефективно керувати масою та динамікою прибутку;
- проводити постійний моніторинг стану виконання економічних показників, наявних резервів їх підтримки й своєчасне їх запровадження;
- розподіляти повноваження з управління серед усіх підрозділів підприємства;
- розробити напрями підвищення ринкової вартості суб'єкта господарювання;
- здійснювати заходи щодо ефективного управління розподілом ресурсів і витрат;
- упроваджувати передовий інноваційний розвиток на всіх етапах виробничого процесу [45].

За рахунок ведення ефективної управлінської політики, яка буде впроваджуватися систематично та динамічно підприємство зможе вийти на новий рівень та постійно підвищувати власну конкурентоздатність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. На рис. 1.1 наведено основні напрями функціонування та розвитку системи управління підприємством.

З рис. 1.1 видно, що всі основні напрями управління, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, взаємопов'язані, взаємозалежні та взаємодоповнюють один одного. Реалізація одного із заходів того чи іншого напрямку неможлива без взаємоузгодження з іншим. Це зумовлює формування системи, яка повинна функціонувати як одне ціле для того, щоб суб'єкт підприємницької діяльності міг здійснювати ефективний виробничий процес для отримання новоствореної вартості (чистої продукції) та фінансових результатів у вигляді чистого прибутку (прибутковості).

На нашу думку, безпосередній вплив і значення має третя група чинників, а саме впровадження новітніх систем управління, які спроможні забезпечити високу маневреність виробництва і здатність підприємства переорієнтовуватися на той вид продукції, який є більш конкурентоспроможним на ринку тієї галузі економіки, в якій функціонує суб'єкт господарювання.



Рис. 1.1. Основні напрями управління діяльністю підприємства

Джерело: сформовано на основі [11, 14].

В свою чергу, вдосконалена організаційна структура управління забезпечує стабільне функціонування управлінської системи всередині підприємства, що дає змогу йому ритмічно, динамічно працювати та швидко пристосовуватися до мінливих умов діяльності, сприяє оптимізації організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю над основними показниками роботи підприємства.

Також важливим завданням є вивчення та впровадження світового управлінського досвіду, що сприяє забезпеченню необхідного рівня якості розвитку системи управління, яка дає змогу сформувати високорентабельне виробництво та вдалу логістично-збутову систему закритого циклу, за рахунок чого підприємства є незалежними від посередників і швидко реалізують продукцію за ціною виробника і за схемою «склад - покупець».

Нині ключове завдання, яке стоїть перед кожним суб'єктом господарювання, - бути економічно рентабельним та реалізовувати сучасні логістичні стратегії. Це сприяє: утворенню ефективної системи передпродажного та післяпродажного обслуговування; дотриманню високих стандартів якості реалізації продукції; вибору оптимальної кількості посередників у каналах збуту продукції; оптимізації логістичної інфраструктури; зменшенню витрат на складське обслуговування через упровадження прямої доставки; скороченню загальних операційних витрат; створенню економічно ефективних каналів збуту продукції. І на кінцевому етапі вдало впроваджена і логічно вистроєна логістична стратегія призведе до скорочення витрат та капіталовкладень, підвищення рівня обслуговування, збільшення прибутків та задоволення потреб споживача і виходу на новий рівень конкурентоздатного функціонування суб'єкта господарювання [3].

1.2. Методи управління діяльністю підприємства

Важливими характеристиками процесу управління діяльністю підприємства є результативність та ефективності його господарської діяльності.

Забезпечення даних параметрів діяльності підприємства є можливим через використання сучасних методів управління. Виходячи з чого, актуальною є проблема дослідження сутності, видів та особливостей застосування методів управління діяльністю підприємства.

Персонал підприємства будь-якої форми власності чи господарювання ефективно функціонує лише за умови використання науково обґрунтованої системи методів управління. Від даної системи методів залежить сила управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт – окремі процеси підприємства, - оскільки методи характеризують суб'єктивну сторону управління, а їх склад формується об'єктивно під впливом засобів суспільного виробництва, закономірностей управління, науково-технічного прогресу, технологій діяльності та людського чинника [1].

Особливості змісту, складу та порядку застосування системи методів управління як способів впливу на індивідуальну чи групову поведінку персоналу підприємства є важливою теоретичною та практичною проблемою управління. Кваліфікований керівник, знаючи способи впливу на персонал, може застосовувати комбінацію економічних, організаційно-розпорядчих, соціальних та психологічних методів управління. Вміло оперуючи даними методами, менеджер здійснює ефективне управління підприємством.

Методи управління - це способи, прийоми впливу суб'єкта управління на об'єкт, які дають змогу забезпечити цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства [36].

Система методів управління покликана забезпечити високу ефективність діяльності персоналу підприємства, його злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Саме цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

В практиці управління діяльністю підприємства методи управління використовуються лише в комплексі, оскільки нерозривними є органічні відносини, в яких вони виникають і розвиваються. Формування

цілеспрямованого впливу на персонал та їх окремих працівників безпосередньо пов'язане з матеріальною та моральною мотивацією їх діяльності, тобто використанням чинників, які визначають поведінку людини в колективі в процесі управління та виробництва [27].

Звідси випливає важлива вимога до методів управління – вони повинні мати власну мотиваційну поведінку, що визначає напрями та спонукає персонал підприємства до задоволення своїх потреб та інтересів, а також визначає їх цілеспрямовану дію. Тобто задовольнити матеріальні, соціальні та духовні потреби персоналу можна лише через використання відповідної системи методів управління.

Загальна характеристика методів управління та їх взаємозв'язок з потребами й інтересами персоналу підприємства наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок системи методів управління з потребами та інтересами персоналу підприємства

Джерело: сформовано на основі [32, 40].

З рис. 1.2 видно, що для досягнення максимального ефекту від використання методів управління усі зазначені групи методів повинні використовуватися комплексно та гармонійно доповнювати один одного.

Основна мета системного впливу методів управління полягає в сприянні розвитку ініціативи підприємства та його структурних підрозділів, матеріальній та моральній зацікавленості персоналу та кожної особистості, підвищенні якості продукції чи послуг, а також ефективності виробництва.

Система методів управління покликана забезпечити умови для чіткого налагодження процесу управління, ефективного використання всіх чинників виробництва для досягнення цілей підприємства. Але відмовлятися від використання в управлінні тих чи інших груп методів недоцільно, оскільки в такому разі втрачається синергетичний ефект, який є властивістю будь-якого підприємства.

Отже, відповідно до мотиваційної поведінки особистості, виділяють наступні групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Економічні методи управління посідають центральне місце в системі методів управління діяльністю підприємства, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства, визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють персонал й окремих працівників до ефективної праці. Вони об'єднують усі методи управління, оскільки завдяки їм здійснюється вплив на економічні інтереси колективу та їх окремих членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників та колективу підприємства загалом [55].

Досить важливими є методи організаційно-розпорядчого впливу, що спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, зокрема адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу, оскільки будь-який регламентуючий чи адміністративний документ підлягає обов'язковому виконанню його

підлеглими [59].

Соціальні методи управління ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє в колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин та єдності в колективі, соціально-психологічний клімат, соціальні потреби тощо) [57].

Досить важливими є психологічні методи управління, що є способами впливу на психіку та настрої працівників і дають змогу з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників.

Мета психологічних методів полягає в управлінні психологічною діяльністю особистості, регулюванні її поведінки в колективі та створенні на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактору та всебічному розвитку особистості [66].

Варто зазначити, що ефективність застосування в практиці менеджменту підприємства тих чи інших методів управління значною мірою залежить від рівня кваліфікації управлінських кадрів, що зумовлює потребу систематичної та цілеспрямованої підготовки, а також повсякденного використання усіх зазначених напрямів впливу на персонал та окремих особистостей в колективі підприємства [67].

Теорія та практика управління засвідчує тісний взаємозв'язок типів і методів управління, що їм відповідають. Цей взаємозв'язок можна простежити з даних табл. 1.2.

На основі даних табл. 1.2 сформовано висновок, що традиційному типу управління відповідають переважно соціально-психологічні методи управління, які виявляються через певні важелі чи елементи (наприклад, культуру, традиції та звичаї народу, що там проживає в певному регіоні).

Адміністративно-командному типу управління, основним елементом якого є ієрархія, відповідають переважно адміністративні або організаційно-розпорядчі методи управління.

Ринковому типу управління, який характерний для сучасного розвитку національної економіки України, притаманні переважно економічні методи

управління. При цьому основним економічним важелем (інструментом) ринкової економіки виступає безпосередньо ринок, який є стихійним регулятором попиту та пропозиції продукції або послуг.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок типів і методів управління діяльністю підприємства

Тип управління	Традиційне управління	Адміністративно-командне управління	Ринкове управління
Особливості управління	Ґрунтується на традиціях, звичаях, розподілі праці згідно зі статтю та віком	Ґрунтується на принципах раціональної організації, що включають розподіл праці, єдиноначальність, ієрархію підлеглості, систему санкцій та заохочень	Ґрунтується на поєднанні самоуправління господарського суб'єкта та державному регулюванні економіки
Інструменти управління	Вплив через культуру	Вплив через ієрархію	Вплив через горизонтальні зв'язки
	Вироблені та визнані суспільством соціальні норми та цінності, які визначають поведінку людини	Основним засобом впливу є підлеглість за допомогою контролю за розподілом матеріальних благ, централізм управління	Наявність ринку, тобто рівноправних взаємозв'язків на основі власності та інтересів суб'єктного ринку
Методи управління	Переважають соціально-психологічні методи управління.	Переважають адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління	Переважають економічні методи управління

Джерело: сформовано на основі [66, 67, 70].

Результати опрацювання літературних джерел дали змогу визначити узагальнені класифікаційні ознаки методів управління, що використовуються в практиці діяльності вітчизняних підприємств, зокрема:

1. Економічні методи управління, тобто методи виробничих взаємозв'язків, які поділяються на:

– прямі методи – методи управління загальнонародними інтересами, які реалізуються державою за допомогою централізованого управління, і не можуть бути реалізовані на рівні підприємства;

– непрямі або опосередковані методи – методи управління колективними

та особистими інтересами персоналу підприємства. Реалізуються на рівні підприємства [74].

2. Організаційно-розпорядчі методи управління, тобто методи організаційних взаємозв'язків, які поділяються на:

- методи організаційного впливу: регламентування, нормування, інструктаж, організаційний розвиток, організаційне планування, організаційний аналіз, організаційне проектування;

- методи розпорядчого впливу, що можуть здійснюватися у таких формах, як документальна (через постанови, накази, розпорядження, директиви), інструктивна (шляхом детального пояснення порядку виконання робіт, їх розподіл та призначення відповідальних), усна (через вказівки та пояснення для виконавців про зміст роботи та строки її виконання);

- методи дисциплінарного та правового впливу, що можуть здійснюватися у таких формах, як матеріальна (пеня, неустойка); кримінально-правова (виникає за наявності складу злочину); адміністративна (вказівки, пов'язані з діяльністю спеціальних органів, таких як санепідемстанція, податкова система тощо); дисциплінарна (попередження, догана, переведення на низькооплачувану роботу) [78].

3. Соціальні методи управління, тобто методи управління груповою поведінкою працівників. Вони поділяються на:

- методи управління окремими груповими явищами та процесами (методи управління соціальною активністю, що впливає на ініціативу та творчий підхід як окремих працівників, так і колективу в цілому до виконання обов'язків);

- методи соціального регулювання, що покликані упорядкувати суспільні взаємозв'язки в трудовому колективі на основі виявлення спільних цілей та інтересів;

- методи управління нормативною поведінкою, що покликані упорядкувати соціальні взаємозв'язки в колективі шляхом введення норм, що керують розвитком окремих осіб, груп і колективу загалом [41].

4. Методи управління індивідуально-особистісною поведінкою, а саме:

- метод переконання, що використовується як засіб впливу на волю підлеглого у виробничих ситуаціях конфліктного характеру;
- метод особистого прикладу, що полягає у демонстрації керівником поведінки, яка є зразком для підлеглих;
- метод орієнтуючих умов, що спрямований на створення обстановки чи ситуації, яка сприяє соціальному розвитку особистості та орієнтує її в необхідному напрямі (наприклад, інформація про хід виконання завдання, про прибутковість та рентабельність, про рівень заробітної плати тощо) [15].

Щодо психологічних методів управління, то основними елементами даних методів є:

- стиль керівництва, тобто норму реалізації адміністративних, економічних, соціальних та психологічних взаємозв'язків у процесі управління персоналом підприємства;
- культура управління, тобто манеру поведінки працівників апарату управління, процес організації управлінської праці, правила діяльності керівника;
- етика керівної діяльності, тобто манеру взаємозв'язків громадськості та особистості, якісну характеристику їх функціонування;
- психологічна мотивація до діяльності, яка покликана сформувати у працівника мотиви до високопродуктивної праці шляхом розвитку ініціативи та підприємливості;
- професійний відбір та навчання, що передбачає анкетування, тестування, підвищення кваліфікації працівника тощо [28].

Отже, на зміст системи методів управління, що використовується керівництвом на конкретному підприємстві, впливають різні чинники. Проте керівництву підприємства слід використовувати дані методи системно, комплексно, а також залежно від конкретних обставин чи ситуацій, що виникли в трудовому колективі.

1.3. Методичний інструментарій оцінки системи управління діяльністю підприємства

Методичною основою оцінки системи управління діяльністю підприємства є діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів, а також комплексний системний підхід. Останній передбачає послідовність оцінки системи управління діяльністю підприємства стосовно її структурних елементів та використання відповідного інструментарію для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності.

За допомогою даного підходу можна здійснювати всебічну оцінку управління діяльністю підприємства на основі врахування дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які стимулятивно і дестимулятивно впливають на результати діяльності.

Системність та комплексність оцінки управління діяльністю підприємства ґрунтується на поєднанні таких методів: діалектичного та абстрактно-логічного, монографічного, графічного, порівняння, економіко-статистичного та інших. Використання даних методів у процесі дослідження вимагає визначення етапів (послідовності) проведення відповідних робіт. За результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що такими етапами є наступні: підготовчий, розрахунково-аналітичний, завершальний.

Підготовчий етап оцінки управління діяльністю підприємства пов'язаний із формулюванням мети і напрямів дослідження, визначенням джерел необхідної інформації (як теоретико-методичного так і розрахункового-практичного характеру), прийомів і методів дослідження. Вирішальним кроком на даному етапі дослідження є вибір системи показників, які дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо рівня управління на основі інтегрованої оцінки впливу всіх факторів. Побудова та визначення системи показників оцінки управління базується на певних методологічних принципах, основними з яких є наступні:

- результат і витрати, що використовуються для формування відповідних показників оцінки управління необхідно порівнювати через їхнє співвідношення або різницю;
- результат діяльності, виміряний кількісно, має бути повним, тобто враховувати всі складові елементи;
- поточні витрати не можуть мати у своєму складі будь-яких елементів результату;
- усі показники оцінки управління доцільно розподіляти на два типи: ресурсні і витратні. Іншими словами варто виділяти окремо ефективність управління відповідно застосовуваних (сукупність уречевленої і живої праці) та споживаних (поточних витрат на виробництво продукції) ресурсів як специфічних форм вияву загальної ефективності функціонування підприємства [5].

Формування системи показників для оцінки управління має здійснюватися передусім виходячи з особливостей діяльності підприємства. Як відомо, головна мета діяльності будь-якої підприємницької структури полягає в тому, щоб максимально задовольнити потреби ринку та отримувати достатню величину прибутку. Таким чином, формуючи систему показників, яка б слугувала повнішій аналітичній оцінці управління, треба враховувати виняткову значущість високого рівня використання ресурсів для досягнення вагомих результатів господарювання. Крім того, вибираючи систему показників, треба охопити інтегрований вплив всіх складових факторів (внутрішніх і зовнішніх) на рівень управління.

Це передбачає здійснення аналізу та оцінки ресурсозабезпеченості та ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Аналіз ключових факторів діяльності підприємства (основних та оборотних засобів, трудових ресурсів) за допомогою системи показників відображає якісні характеристики, що формують кількісні параметри діяльності підприємства.

Авторську спробу структурувати показники оцінки управління діяльністю підприємства відображено на рис. 1.3.

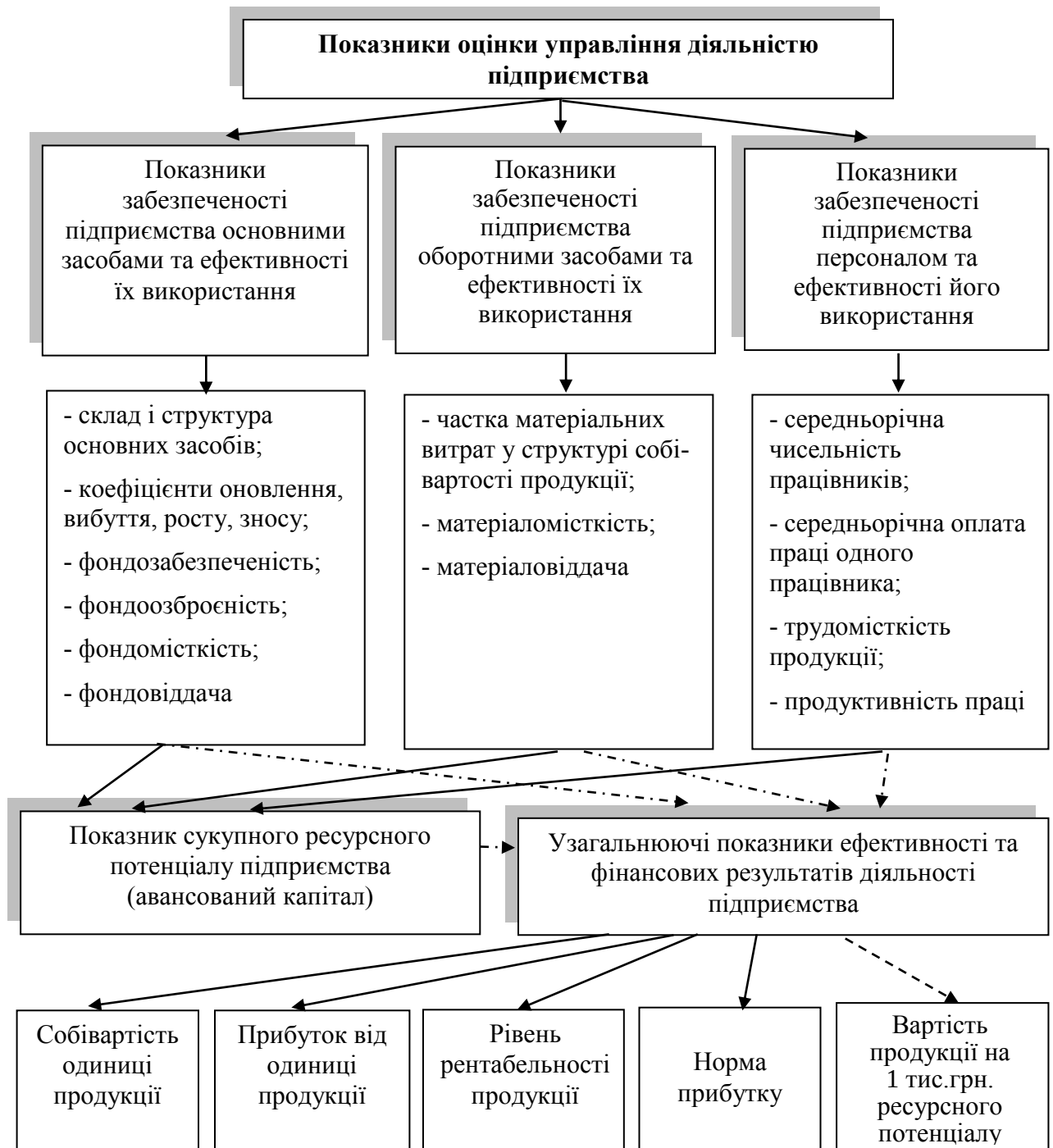


Рис. 1.3. Показники оцінки управління діяльністю підприємства

Джерело: сформовано на основі [6, 21].

З врахуванням факторної складової систему показників оцінки управління можна представити групою показників щодо забезпеченості підприємства відповідними видами ресурсів (трудовими, основними й оборотними засобами) та ефективності їх використання; показником сукупного ресурсного

потенціалу, а також узагальнюючими показниками ефективності виробництва та фінансових результатів діяльності.

Рівень рентабельності (збитковості) є найбільш узагальнюючою характеристикою ефективності функціонування підприємства, а отже, й управління. Саме рівень рентабельності суб'єкта господарювання визначає його життєдіяльність в умовах ринку і виступає відносним показником інтенсивності діяльності.

Розрізняють наступні показники рентабельності: рентабельність майна, рентабельність виробничих засобів, рентабельність продукції (всієї чи окремих її видів). Останній показник (рентабельність продукції) прийнято вважати інтегральним показником оцінки виробничої діяльності підприємства.

При розрахунку показників оцінки управління аналіз ресурсної складової має важливе значення. Розрахунок показників забезпеченості підприємства виробничими засобами і людським капіталом дає лише відокремлене розуміння участі окремих ресурсів у виробничому процесі, оскільки співвідносити одержаний результат з обсягом одного з використаних ресурсів не завжди коректно, тим більше, що нерідко динаміка результату виробничої діяльності, віднесеного на окремі види ресурсів, має різну спрямованість. Однозначний висновок щодо використання сукупності ресурсів суб'єктами господарювання можна зробити, звівши всі ресурси до порівняного вигляду і виразивши їх сукупність одним показником – ресурсного потенціалу. Вітчизняними науковцями [28] запропоновано декілька підходів до визначення сукупної забезпеченості підприємства ресурсами. Перевагу надаємо методиці обчислення ресурсного потенціалу в грошовій оцінці.

На основі проведеного дослідження були використані такі ключові підходи даної методики, а саме:

- основні засоби оцінюються за їх балансовою вартістю;
- оборотні засоби враховуються в розмірі їх фактичних затрат;

- вартісна оцінка трудового потенціалу здійснюється з урахуванням кількості зайнятих на підприємстві працівників, рівня фактичної оплати праці одного працівника і строку окупності основних засобів [59].

Розрахунок показника сукупного ресурсного потенціалу дає змогу оцінити у вартісному вимірнику всі задіяні ресурси підприємства. Аналіз структури ресурсного потенціалу показує частку кожного окремого виду ресурсу в досягненні економічної ефективності діяльності підприємства.

Розрахунково-аналітичний етап оцінки управління діяльністю підприємства пов'язаний не лише із визначенням рівня ресурсного забезпечення підприємства, а й діагностикою рівня ефективності діяльності. На даному етапі оцінка управління здійснюється в розрізі видів діяльності підприємства. Ключова роль при цьому відводиться факторному аналізу з врахуванням специфічних умов функціонування підприємства.

Завершальний етап оцінки управління діяльністю підприємства ґрунтується на використанні ряду закономірностей та взаємозалежностей, виявлених на попередніх етапах, та розробці відповідних пропозицій щодо вдосконалення системи управління підприємством, що має забезпечити підвищення його економічної ефективності. Суттєва роль на даному етапі відводиться виявленню ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі вдосконалення внутрігосподарських та зовнішньогосподарських економічних відносин [7].

Отже, оцінку системи управління діяльністю підприємства неможливо провести на належному рівні без використання системного підходу, в ході реалізації якого розробляється механізм та інструменти подальшого підвищення ефективності функціонування підприємства. Застосування наведеної методики дозволяє провести комплексний системний аналіз управління діяльністю підприємства і розробити на цій основі низку рекомендацій і пропозицій.

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

Управлінська діяльність є складним процесом, який існує в різних сферах життя суспільства, на рівні держави, окремих адміністративно-територіальних одиниць, підприємств, установ, організацій. В умовах побудови правової держави, проблема правового забезпечення управлінської діяльності є вкрай актуальною, адже відносини з управлінської діяльності виникають, розвиваються і припиняють своє існування на всіх рівнях управління.

Управлінська діяльність забезпечує самозбереження, існування та розвиток суспільства. Елементами управлінської діяльності є правові, технологічні, організаційно-технічні, навчально-методичні складові, а також навички з питань управління організацією [21].

На жаль, правове забезпечення управлінської діяльності нині не в повній мірі відповідає покладеним на менеджера функціям. Норми права, що регулюють управлінську діяльність, не досконалі, досить часто містять у собі протиріччя. Тому правове забезпечення управлінської діяльності потребує наукового дослідження.

Нормативно-правове регулювання управлінської діяльності - це політико-юридичний засіб управління поведінкою людей в організованому суспільстві. Нормативне закріплення управлінської діяльності є мірилом людських вчинків, що забезпечує соціально-політичну, психологічну й організаційну спрямованість управлінського діяння. Воно закріплює нормативну основу управління, визначає права і обов'язки керівних органів, структурних підрозділів та посадових осіб, встановлює співвідношення між обсягом повноважень і відповідальністю апарату управління, підтримує належну організованість і дисципліну учасників управлінського процесу [27].

Правове забезпечення управління - це створення та підтримка в необхідних межах конструктивних організаційно-функціональних

характеристик системи управління за допомогою упорядкованого впливу всього арсеналу юридичних засобів [32].

Необхідно зазначити, що нині управлінська діяльність на рівні підприємства регулюється великим масивом нормативно-правових актів. Правову базу управлінської діяльності становлять: міжнародні правові акти, Конституція України, Закони України, підзаконні нормативно-правові акти, спеціальне законодавство, що регулює діяльність відповідної галузі, локальні нормативно-правові акти, що визначають конкретні методи та прийоми управління.

Так, у процесі здійснення управлінської діяльності дотримуються вимог наступних нормативно-правових актів: Закону України «Про Антимонопольний комітет України», Закону України «Про захист економічної конкуренції», Закону України «Про природні монополії», Закону України «Про рекламу», Закону України «Про захист прав споживачів» та ін.

Враховуючи тенденції розвитку світової економіки вітчизняні підприємства у процесі функціонування почали досить активно запроваджувати положення міжнародних та національних стандартів серії ISO (наприклад, ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги») [19].

Ефективність управлінської діяльності залежить від рівня інформаційного забезпечення. Адже підприємства здатні ефективно функціонувати, якщо вони дотримуються однієї важливої умови - постійне отримання, оновлення й аналіз достовірної та оперативної інформації. Інформаційне забезпечення є «наріжним каменем» не тільки в процесі управління діяльністю підприємства, але й на всіх інших етапах його господарської діяльності.

Інформаційне забезпечення управління – це сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення і форм організації. При цьому метою інформаційного забезпечення управління є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів [26].

Основними складовими в системі інформаційного забезпечення управління підприємством є наступні:

- інформаційні ресурси;
- інформаційні технології;
- технічні засоби;
- програмне забезпечення [61].

Завданням інформаційної забезпечення управління діяльністю підприємства є отримання, систематизація та використання максимально достовірної, точної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Дана інформація повинна, передусім, стосуватися споживачів, конкурентів і змін у ринковому середовищі, коливань макроекономічних параметрів функціонування ринку та змін законодавства. Оскільки позитивні та негативні очікування споживачів та конкурентів по-різному впливають на діяльність підприємства.

Основним джерелом інформації щодо внутрішнього середовища підприємства є дані бухгалтерського обліку. Останній ведеться відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Підприємство самостійно організовує та веде бухгалтерський облік, складає фінансову, податкову та статистичну звітність, запроваджує відповідні інформаційні системи [60].

Ведення бухгалтерського обліку здійснюється відповідно до Плану рахунків бухгалтерського обліку, Порядку про його застосування, а також ряду стандартів бухгалтерського обліку: НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», НП(С)БО 7 «Основні засоби», НП(С)БО 9 «Запаси», НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», НП(С)БО 11 «Зобов'язання», НП(С)БО 15 «Дохід», НП(С)БО 16 «Витрати» та ін.

Всі елементи бухгалтерського обліку пов'язані між собою і є єдиним цілим. Звітність є заключним елементом системи бухгалтерського обліку. Відомості, що містяться в бухгалтерській звітності, мають комплексний

характер, тому що відображають різні аспекти господарських операцій і явищ.

Інформація розрізняється також за характером і формою розміщення в ній відомостей. За цією ознакою всю вхідну інформацію можна розділити на три типи: облікова, позаоблікова та нормативно-технічна.

Облікова інформація надається за стандартними формами, котрі регламентовані (бухгалтерська фінансова, податкова та статистична звітність) і розроблені безпосередньо на підприємстві (внутрішня управлінська звітність). До облікової інформації слід віднести:

- дані бухгалтерського обліку і звітності, дані податкового обліку та звітності; дані статистичного обліку та звітності;
- дані управлінського обліку та звітності (графіки і табличні матеріали про виробництво і реалізацію продукції; плани і бюджети, звіти про їх виконання; виробничі норми і нормативи) [30].

До позаоблікових джерел слід віднести:

- матеріали різних перевірок - аудиторських та фінансових служб;
- пояснювальні та доповідні записки;
- ділове листування з партнерами, кредиторами;
- матеріали засобів масової інформації, аналітичні огляди;
- матеріали, отримані в результаті особистих контактів;
- фінансову інформацію, що міститься в прайс-листах, прейскурантах, довідниках [49].

Найважливіший аспект формування інформаційного забезпечення управління підприємством - створення єдиної інформаційної мережі, що забезпечує збір і обробку статистичної інформації, реальний інформаційний обмін по вертикалі і горизонталі.

На основі інформаційної мережі функціонує аналітична система підприємства, яка здійснює інформаційно-облікову, контрольну та аналітичну функції з метою прийняття ефективних рішень на підприємстві. Облікова інформація є основою облікової підсистеми, яка представлена первинною та звітною інформацією. Первинна інформація є базисом всіх видів обліку -

фінансового, управлінського, податкового. Первинні документи є елементами первинної інформації, в якості яких можуть бути використані уніфіковані форми документів.

Аналітичне забезпечення управління підприємствами може розкриватися в різноманітних формах, зокрема інформаційно-аналітичному забезпеченні управління підприємством, яке виконує завдання якісно-змістовного перетворення і передачу інформації про циклічні тенденції розвитку стану системи управління підприємством під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [48].

Аналітична підсистема інформаційного забезпечення управління підприємством використовується з метою всебічного та детального вивчення наявної інформації для вибору найбільш оптимального варіанту з альтернативних в процесі прийняття управлінського рішення. Дослідження методичного забезпечення аналітичної підсистеми дає змогу виділити аналітичні інструменти оперативного і стратегічного характеру.

Оперативні інструменти аналізу системи обліково-аналітичного забезпечення управління призначені для оцінки, діагностики та оптимізації господарських процесів в короткостроковому періоді. До них відносять релевантний аналіз, оперативний аналіз, маржинальний аналіз [56].

Стратегічні інструменти сприяють отриманню інформації про господарські процеси в довгостроковому періоді. Ця інформація є необхідною для прийняття управлінських рішень, що стосуються цілей розвитку підприємства на перспективу. Інструментами стратегічного характеру є інвестиційний аналіз, стратегічний аналіз, аналіз життєвого циклу.

Отже, інформаційне забезпечення управлінської діяльності вимагає розробки автоматизованої системи обліку та звітності на базі єдиної інтегрованої інформаційної системи управління. Основна мета даної автоматизації системи забезпечити керівництво підприємства необхідною інформацією для оперативного і своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ управління діяльністю підприємства сформовано наступні висновки:

1. Інтеграція в європейське та світове співтовариства України, членство у Світовій організації торгівлі вимагають від вітчизняних підприємств зосередження на проблемі конкурентоспроможності. Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить про те, що здобути успіх на ринку можна шляхом поліпшення системи управління підприємством. Адже ефективна система управління підприємством має на меті забезпечити належний рівень функціонування підприємства, досконалість його систем та процесів, спрямованих на постійне поліпшення й задоволення наявних потреб на ринку.

2. За результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що поняття «управління діяльністю підприємства» можна визначити як комплекс системно розроблених, економічно обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на взаємоузгоджених ключових параметрах ефективної діяльності підприємства.

3. Серед методів управління виділяють наступні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Економічні методи управління посідають центральне місце в системі методів, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства, визначається режим роботи і стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють персонал й окремих працівників до ефективної праці. Методи організаційно-розпорядчого впливу спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності. Соціальні методи управління ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє в колективі. Психологічні методи управління є способами впливу на психіку та настрої працівників і дають змогу з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки працівників та керівників.

4. Оцінювання системи управління здійснюється шляхом використання системи показників, яка включає: групу показників щодо забезпеченості підприємства відповідними видами ресурсів (трудовими, основними й оборотними засобами) та ефективності їх використання; показник сукупного ресурсного потенціалу; узагальнюючі показники ефективності виробництва та фінансових результатів діяльності.

5. У процесі здійснення управлінської діяльності дотримуються вимог Закону України «Про Антимонопольний комітет України», Закону України «Про захист економічної конкуренції», Закону України «Про природні монополії», Закону України «Про рекламу», Закону України «Про захист прав споживачів» та ін. Враховуючи тенденції розвитку світової економіки вітчизняні підприємства у процесі функціонування почали досить активно запроваджувати положення міжнародних та національних стандартів серії ISO.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Приватне підприємство «Стармаркет» створено 11 грудня 2009 року. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банках, печатку з найменуванням.

Метою діяльності підприємства є здійснення торгівельної та іншої господарської діяльності відповідно до Статуту для одержання прибутку.

Предметом діяльності підприємства є:

- оптова та роздрібна торгівля, реалізація товарів народного споживання;
- посередницька діяльність з товарно-матеріальними цінностями;
- організація громадського харчування;
- торгово-закупівельна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність відповідно до законодавства України;
- інші види діяльності відповідно до Статуту підприємства.

Інформація щодо місцезнаходження, коду ЄДРПОУ, розміру статутного капіталу та основного виду діяльності підприємства міститься у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікаційні ознаки ПП «Стармаркет»

Повна назва	Приватне підприємство «Стармаркет»
Скорочена назва	ПП «Стармаркет»
Місцезнаходження	Україна, 43000 Волинська область місто Луцьк, вул. Липинського, буд 1. кв.2.
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Код ЄДРПОУ	36892290
Розмір статутного капіталу	2 501 000,00 грн.
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

На підприємстві функціонує лінійна структура управління, що являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням. За лінійної організаційної структури менеджери підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються одному керівнику більш високого рівня і пов'язані з вищестоящою системою тільки через нього. На ПП «Стармаркет» таким керівником є директор.

Загальне керівництво підприємством здійснюють його власники. Директор здійснює поточне управління діяльністю підприємства (рис. 2.1).

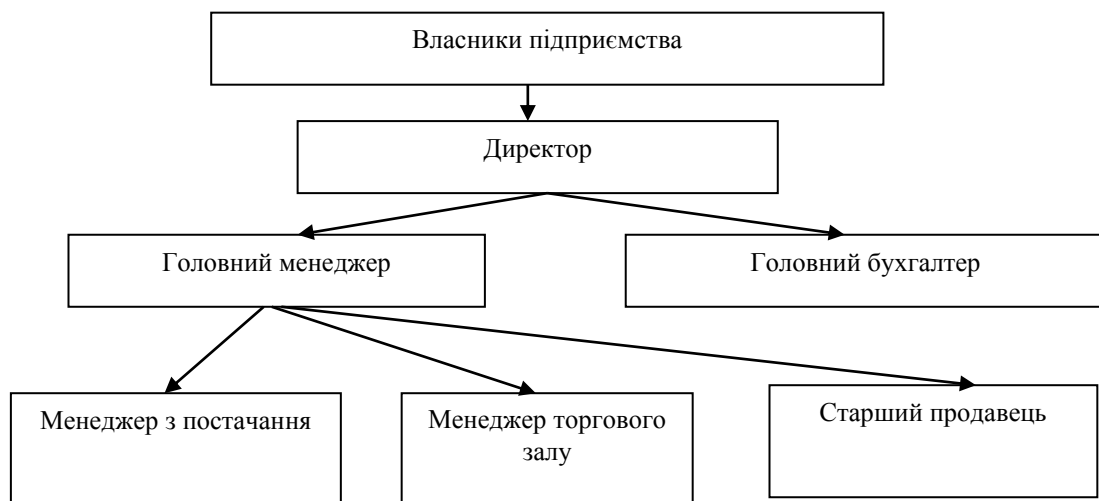


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Стармаркет»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Результати оцінювання діючої на підприємстві системи управління дали змогу зробити висновок, що дана система має як переваги, так і недоліки.

Перевагами запровадженої лінійної структури управління є наступні:

- чіткість і простота взаємодії в колективі;
- дієвий контроль та належна дисципліна персоналу;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність управління (невеликі суми витрат коштів щодо управління діяльністю підприємства).

Разом з тим, запроваджена на ПП «Стармаркет» лінійна структура управління має, на наш погляд, певні недоліки, зокрема:

- керівник структурного підрозділу має виконувати, окрім координуючих функцій, ряд робіт щодо обліку, контролю якості діяльності тощо;
- можливе обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів управління;
- існує ризик щодо перевантаження вищого керівництва підприємства;
- існує ризик щодо необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Щодо удосконалення запровадженої на ПП «Стармаркет» структури управління, то пропонуємо в контексті зазначеного враховувати наступні основні вимоги:

- необхідність подальшої децентралізації оперативної відповідальності з одночасним забезпеченням адміністративного контролю;
- повне використання потенційних можливостей працівників управління при виробленні та прийнятті рішень, що пов'язано з підвищенням їх освітнього і культурного рівня;
- створення найбільш сприятливого середовища для мотивації персоналу підприємства.

Узагальнюючи вище викладене, можна зробити висновок, що оптимальна організаційна структура управління підприємством має відповідати наступним вимогам:

- відповідати комунікаційним потребам сучасного суспільства, тобто мати адекватну цим потребам інформаційну структуру, що є основою організаційної структури;
- відображати стратегічні цілі підприємства, ґрунтуючись на центрі стратегічного управління, який повинен стати невід'ємним елементом організаційної структури;
- бути орієнтованою на формування за мережевим принципом, найбільш повно відповідними конкурентної діяльності підприємств в умовах глобальної інтеграції.

ПП «Стармаркет» здійснює бухгалтерський облік відповідно до чинного законодавства України. При цьому керуються вимогами Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Планом рахунків бухгалтерського обліку, Порядком про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку, стандартами бухгалтерського обліку.

У встановлені терміни головний бухгалтер складає фінансову звітність, яка містить наступні документи:

- Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

На ПП «Стармаркет» нині працює 40 осіб, що на 1 особу менше проти запланованого на 2019 рік. У складі персоналу підприємства 6 осіб мають вищу освіту, а 34 осіб – середню спеціальну освіту. За досвідом роботи спостерігається тенденція до збільшення кількості працівників, які мають досвід роботи до 10 років, і зменшення чисельності працівників з досвідом роботи понад 10 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Персонал ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр., осіб

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників	41	46	40	-1	-2,4
Чисельність працівників: з вищою освітою	5	6	6	1	20,0
з середньою спеціальною освітою	36	40	34	-2	-5,6
Чисельність працівників з досвідом роботи: до 5 років	3	4	4	1	33,3
від 5 до 10 років	18	21	19	1	5,6
понад 10 років	20	21	17	-3	-15,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

Щодо системи матеріального стимулювання працівників, то на ПП «Стармаркет» така система функціонує. Про це свідчать дані табл. 2.3

Таблиця 2.3

Рівень оплати праці персоналу ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Фонд оплати праці, тис. грн	4668,5	5538,0	6031,3	1362,8	29,2
Річний рівень оплати праці працівника, тис. грн	113,9	120,4	150,8	36,9	32,4
Рівень оплати праці працівника за місяць, тис.грн	9,5	10,0	12,6	3,1	32,4
Погодинний рівень оплати праці працівника, грн	56,5	59,5	75,0	18,5	32,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.3 видно, що фонд оплати праці у 2021 році становить 6,03 млн. грн, що на 1,4 млн. грн або на 29,2 % більше проти значення 2019 року. Річний рівень оплати праці має аналогічну тенденцію зміни – збільшився на 36,9 тис. грн. або на 32,4% і складає 150,8 тис. грн.. Внаслідок чого, рівень оплати праці працівника за місяць у 2021 році становить 12,6 тис. грн., що досить високе значення, виходячи із середньо статистичного рівня.

Дані щодо динаміки і складу основних засобів підприємства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка і склад основних засобів ПП «Стармаркет»

за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів	4026,1	2510,8	2116,4	-1909,7	-47,4
У тому числі:					
машин, обладнання та інвентарю	2979,3	1757,6	1650,8	-1328,5	-44,6
інших основних засобів	1046,8	753,2	465,6	-581,2	-55,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.4 видно, що у 2021 році середньорічна вартість основних засобів становить 2,1 млн. грн., що на 1,9 млн. грн. або на 47,4 % менше проти рівня 2019 року. Це спричинено зменшенням вартості машин, обладнання та інвентарю – на 1,3 млн. грн. або на 44,6 % та вартості інших основних засобів – на 0,6 млн. грн. або на 55,5 %.

Показники технічного стану основних засобів підприємства наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники технічного стану основних засобів ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4026,1	2510,8	2116,4	-1909,7	-47,4
Сума зносу основних засобів, тис. грн.	3776,8	4423,5	5106	1329,2	35,2
Ступінь зносу основних засобів, %	48,4	63,8	70,7	22,3	-
Ступінь придатності основних засобів, %	51,6	36,2	29,3	-22,3	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.5 видно, що за період 2019-2021 років технічний стан основних засобів підприємства погіршився. Про це свідчить динаміка показників ступеня зносу та ступеня придатності даних активів. Так, у 2021 році порівняно з 2019 роком ступінь зносу основних засобів збільшився на 22,3 пункти і становить 70,7%, а ступінь придатності основних засобів – відповідно зменшився і складає лише 29,3%. Тому, вважаємо, що керівництву ПП «Стармаркет» доцільно звернути на це увагу.

Щодо динаміки і складу оборотних засобів підприємства, то відповідні дані наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка і склад оборотних засобів ПП «Стармаркет»

за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	8767,1	6774,4	7736,7	-1030,4	-11,8
Вартість запасів, тис. грн.	2440	1852,4	2364,4	-75,6	-3,1
Вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	841,7	455,1	482,0	-359,7	-42,7
Гроші та їх еквіваленти	1168,9	582,9	447,4	-721,5	-61,7
Витрати майбутніх періодів	4316,3	3882,6	4449,6	133,3	3,1

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.6 видно, що у 2021 році вартість оборотних засобів підприємства зменшилася проти 2019 року на 1,0 млн. грн. або на 11,8% і склала 7,7 млн. грн. Це відбулося за рахунок зменшення усіх видів оборотних засобів. Зокрема, вартість дебіторської заборгованості зменшилася на 360 тис. грн або на 42,7%; грошей та їх еквівалентів – на 721,5 тис. грн або на 61,7 %; витрат майбутніх періодів – на 133,3 тис. грн або на 3,1%.

Таким чином, сформовано висновок, що запроваджена на ПП «Стармаркет» лінійна система управління є досить ефективною для даного підприємства. Позитивним явищем слід вважати функціонування на підприємстві системи матеріального стимулювання працівників, внаслідок чого нині середній рівень заробітної плати одного працівника ПП «Стармаркет» досить високий. Також заслуговує на увагу досвід підприємства щодо управління дебіторською заборгованістю – протягом досліджуваного періоду чітко спостерігається тенденція до зменшення величини такої заборгованості. Разом з тим, політика відновлення основних засобів підприємства потребує покращення, оскільки встановлено, що технічний стан основних засобів погіршився і нині коефіцієнт зносу даних активів становить понад 70%.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

У процесі господарської діяльності підприємства, а саме здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, відбувається безупинний процес кругообігу капіталу, змінюється структура коштів і джерел їх формування, формується потреба у фінансових ресурсах і, як наслідок, - фінансовий стан підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це економічна категорія, що відображає стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку.

Діагностику фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет» здійснено з метою пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання його фінансових ресурсів для операційної та інвестиційної діяльності. Результатом такої діагностики є оцінка стану майна підприємства, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, доходності використаних коштів.

Діагностику фінансово-економічного стану ПП «Стармаркет» здійснено з дотриманням наступних принципів:

1. Від загального до часткового. В процесі фінансової діагностики на початку здійснено загальний діагноз фінансового здоров'я підприємства, а при виявленні “хвороби” визначено її вид, причини і швидкість перебігу.

2. Від попередньої до остаточної оцінки. Суть цього принципу полягає в сполученні методу експрес-діагностики з остаточною фундаментальною діагностикою фінансового стану підприємства. У першому випадку здійснюється швидке (термінове) діагностування фінансового “здоров'я” підприємства, у другому – обґрунтоване, глибоке, фундаментальне дослідження виду фінансової “хвороби” і причин її виникнення.

3. Охоплення повного циклу кругообігу капіталу. Зміст цього принципу полягає в діагностуванні фінансового стану підприємства на всіх стадіях циклу кругообігу капіталу, тому що фінансова “хвороба” може виникнути на будь-

якій з них, наприклад, надмірне запозичення коштів на стадії “залучення” або неефективне їх використання на стадії “використання”.

4. Сполучення статичних та динамічних оцінок. Даний принцип передбачає необхідність діагностичної оцінки фінансового стану підприємства як на даний момент часу, так і характеристики його динаміки у часі. Це обумовлено тим, що фінансова “хвороба” може прогресувати, а може, навпаки, йти процес “видужання”.

5. Сполучення кількісних та якісних оцінок. Суть принципу полягає в необхідності при діагностуванні фінансового стану підприємства використовувати кількісні та якісні методи оцінки. Кількісні методи фінансового діагностування здійснюються за допомогою застосування розрахунково-обчислювальних процедур і встановлення критерію фінансового “здоров’я” або “хвороби” в числовій формі. Якісні методи є завершальною стадією діагностики, коли, використовуючи кількісні методи за допомогою шкал або матриць, одержують словесну характеристику діагнозу “хвороби” і причини її виникнення.

6. Формалізації оцінок. Він передбачає алгоритмізацію процесу діагностики фінансового стану підприємства, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення. Даний принцип знаходить свою реалізацію в індикаторах оцінки.

Так, для оцінки майна (активів) ПП «Стармаркет» використано дані табл. 2.7.

З даних табл. 2.7 видно, що у 2021 році загальна вартість активів підприємства становить 9,9 млн. грн. і порівняно з 2019 роком зменшилася на 2,9 млн. грн. або на 23%. Що, на нашу думку, є негативним явищем для діяльності підприємства, оскільки свідчить про зменшення виробничих потужностей останнього, а отже, може негативно відобразитися на конкурентних позиціях підприємства.

Зменшення вартості активів ПП «Стармаркет» є наслідком зменшення вартості як необоротних активів, так і оборотних активів. Зокрема, розрахунки

свідчать, що вартість необоротних активів підприємства за 2019-2021 роки зменшилася на 1,9 млн. грн. або на 47,4 %, а вартість оборотних активів – на 1,0 млн. грн. або на 11,8 %.

Таблиця 2.7

Оцінка майна (активів) ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Активи	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Нематеріальні активи	13,2	13,2	13,2	0,0	0,0
Основні засоби	4026,1	2510,8	2116,4	-1909,7	-47,4
первісна вартість	7802,9	6934,3	7222,4	-580,5	-7,4
знос	3776,8	4423,5	5106	1329,2	35,2
Усього за розділом I	4026,1	2510,8	2116,4	-1909,7	-47,4
ОБОРОТНІ АКТИВИ					
Запаси	2440	1852,4	2364,4	-75,6	-3,1
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	530,9	228,8	197,5	-333,4	-62,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,1	3,2	43,4	43,3	у 434 р.
Інша поточна дебіторська заборгованість	310,7	223,1	241,1	-69,6	-22,4
Гроші та їх еквіваленти	1168,9	582,9	447,4	-721,5	-61,7
Витрати майбутніх періодів	4316,3	3882,6	4449,6	133,3	3,1
Інші оборотні активи	0,2	1,4	31,3	31,1	у 156,5 р.
Усього за розділом II	8767,1	6774,4	7736,7	-1030,4	-11,8
БАЛАНС	12793,2	9285,2	9853,1	-2940,1	-23,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

Оцінку структури майна (активів) ПП «Стармаркет» проведено на основі даних табл. 2.8.

З даних табл. 2.8 видно, що у структурі активів (майна) підприємства за досліджуваний період відбулися зміни. Зокрема, змінилася питома вага необоротних активів та питома вага оборотних активів. Так, питома вага необоротних активів зменшилася на 10 пунктів і у 2021 році становить 21,5%, а

питома вага оборотних активів – зросла на 10 пунктів і становить 78,5 %.

Таблиця 2.8

Оцінка структури майна (активів) ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр., %

Активи	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	0,1	0,1	0,1	0,0
Основні засоби	31,5	27,0	21,5	-10,0
первісна вартість	61,0	74,7	73,3	12,3
знос	29,5	47,6	51,8	22,3
Усього за розділом I	31,5	27,0	21,5	-10,0
ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Запаси	19,1	20,0	24,0	4,9
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	4,2	2,5	2,0	-2,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	0,0	0,4	0,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,4	2,4	2,5	0,0
Гроші та їх еквіваленти	9,1	6,3	4,5	-4,6
Витрати майбутніх періодів	33,7	41,8	45,2	11,4
Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,3	0,3
Усього за розділом II	68,5	73,0	78,5	10,0
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

Зменшення питомої ваги необоротних активів відбулося через зменшення питомої ваги основних засобів. А збільшення питомої ваги оборотних активів є наслідком збільшення питомої ваги запасів на 4,9 пунктів, питомої ваги дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 0,4 пунктів та питомої ваги інших оборотних активів на 0,3 пунктів.

Фактична величина і структура майна (активів) підприємства є наслідком реалізації політики управління джерелами формування майна. Оцінити результати даної політики дають змогу дані табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка джерел формування майна (пасивів) ПП «Стармаркет»

за 2019-2021 рр., тис. грн.

Пасиви	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Зареєстрований (пайовий) капітал	2501	2501	2501	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3385,2	-3002,4	-2663,6	721,6	-
Усього за розділом I	-884,2	-501	-162,6	721,6	-
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5170,6	2849	3817,1	-1353,5	-26,2
- розрахунками з бюджетом	278,4	157,1	256,6	-21,8	-7,8
-розрахунки за податком на прибуток	33	18,6	80,9	47,9	у 2,5 р.
-розрахунками зі страхування	23,7	16	21,8	-1,9	-8,0
- розрахунками з оплати праці	78	63,5	110,4	32,4	41,5
Інші поточні зобов'язання	8126,7	6701	5809,8	-2316,9	-28,5
Усього за розділом III	13677,4	9786,6	10015,7	-3661,7	-26,8
БАЛАНС	12793,2	9285,2	9853,1	-2940,1	-23,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.9 видно, що у 2021 році величина власного капіталу підприємства складає -162,6 тис. грн., що, на нашу думку, є вкрай негативним явищем для фінансової незалежності підприємства і може негативно вплинути на його ділову репутацію, ринкову позицію, а отже, й конкурентоспроможність. Порівняно з 2019 роком ситуація дещо краща, оскільки від'ємне значення власного капіталу зменшилося на 721,6 тис. грн.

Величина залученого капіталу у 2021 році становить 10,0 млн. грн. Таким чином, зроблено висновок, що нині підприємство повністю залежить від позиченого капіталу.

Для оцінювання структури джерел формування майна (пасивів) ПП «Стармаркет» використано дані табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка структури джерел формування майна (пасивів) ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр., %

Пасиви	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зареєстрований (пайовий) капітал	19,5	26,9	25,4	5,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-26,5	-32,3	-27,0	-0,5
Усього за розділом I	-6,9	-5,4	-1,7	5,2
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40,4	30,7	38,7	-1,7
- розрахунками з бюджетом	2,2	1,7	2,6	0,4
-розрахунки за податком на прибуток	0,3	0,2	0,8	0,5
-розрахунками зі страхування	0,2	0,2	0,2	0
- розрахунками з оплати праці	0,6	0,7	1,1	0,5
Інші поточні зобов'язання	63,5	72,2	59,0	-4,5
Усього за розділом III	106,9	105,4	101,7	-5,2
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.10 видно, що структура джерел формування майна (пасивів) ПП «Стармаркет» за досліджуваний період зазнала змін. Зміни відбулися щодо власного капіталу підприємства – його питома вага збільшилася на 5,2 пунктів, а також щодо залученого капіталу – його питома вага зменшилася на 5,2 пунктів. Зменшення питомої ваги залученого капіталу відбуло внаслідок зменшення питомої ваги поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1,7 пунктів та зменшення питомої ваги інших поточних зобов'язань на 4,5 пунктів.

Результати реалізації на підприємстві політики управління джерелами

формування майна (пасивів) зумовили відповідний рівень ліквідності. Про це свідчать дані табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ліквідності ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,64	0,69	0,77	0,13
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,18	0,19	0,24	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,04	-0,05

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.11 видно, що у 2021 році підприємство є низько ліквідним. Коефіцієнт загальної ліквідності становить 0,77, що менше від мінімального значення, яке складає 1,0.

При цьому коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,04, що, на нашу думку, також є занадто низьким рівнем.

Таким чином, керівництву ПП «Стармаркет» необхідно якнайшвидше вжити заходів щодо виправлення існуючої ситуації. Адже це негативно впливає на інвестиційну привабливість підприємства, може призвести до його банкрутства.

2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю підприємства

Оцінювання системи управління діяльністю ПП «Стармаркет» здійснювали за наступними критеріями:

- величина та динаміка отриманих фінансових результатів діяльності;
- фактичний рівень та динаміка економічної ефективності використання ресурсів підприємства;
- фактичний рівень та динаміка економічної ефективності функціонування підприємства в цілому.

При цьому застосовували систему показників, яка включає абсолютні показники та відносні показники.

Оцінювання фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет» здійснювали на основі даних табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50664,4	37557,4	36706,7	-13958	-27,5
Інші операційні доходи	4,6	1,0	0,2	-4,4	-95,7
Інші доходи		707,9		-	-
Разом доходи	50669,0	38266,3	36706,9	-13962	-27,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38904,2	29147,3	28720,5	-10184	-26,2
Інші операційні витрати	12097,2	7774,2	7563,7	-4533,5	-37,5
інші витрати	65,2	877,7	3,0	-62,2	-95,4
Разом витрати	51066,6	37799,2	36287,2	-14779	-28,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-397,6	467,1	419,7	817,3	-
Чистий прибуток (збиток)	-509,0	382,8	338,8	847,8	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.12 видно, що у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 338,8 тис. грн. Що є позитивним явищем для підприємства, оскільки у 2019 році був збиток у сумі 509 тис. грн.

Даний результат є наслідок покращення системи управління діяльністю підприємства, хоча й спостерігаються тенденції до зменшення абсолютних значень показників фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет». Зокрема, сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за період 2019-2021 років зменшилася на 13,9 млн. грн. або на 27,5%; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) зменшилася на 10,2 млн. грн. або на 26,2%; валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

зменшився на 3,8 млн. грн. або на 32,1 %.

Таким чином, сформовано висновок, що нині підприємство застосовує політику оптимізації масштабів діяльності, оскільки ринкове середовище є несприятливим для нарощування обсягів реалізації продукції.

Фактичне значення фінансових результатів діяльності підприємства значною мірою впливає на рівень економічної ефективності використання його виробничих ресурсів – персоналу, основних засобів та оборотних засобів. З метою оцінювання стану використання зазначених ресурсів ПП «Стармаркет» побудовано табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка економічної ефективності використання виробничих ресурсів
ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Валова рентабельність основних засобів, %	292,1	335,0	377,3	85,2
Чиста рентабельність основних засобів, %	-12,6	15,2	16,0	28,7
Валова рентабельність оборотних засобів, %	134,1	124,1	103,2	-30,9
Чиста рентабельність оборотних засобів, %	-5,8	5,7	4,4	10,2
Валова прибутковість персоналу, тис. грн/ос.	286,8	182,8	199,7	-87,2
Чиста прибутковість персоналу, тис. грн/ос.	-12,4	8,3	8,5	20,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.13 видно, що економічна ефективність використання основних засобів за період 2019-2021 років підвищилася, що вказує на дієвість застосовуваної політики щодо управління даним видом активів. Зокрема, валова рентабельність основних засобів збільшилася на 85,2 пунктів і становить 377,3%; чиста рентабельність основних засобів збільшилася на 28,7 пунктів і становить 16 %.

Дещо інша ситуація спостерігається щодо використання оборотних активів підприємства. Валова рентабельність даних засобів зменшилася на 30,9 пунктів і становить 103,2 %. Хоча чиста рентабельність оборотних засобів – підвищилася на 10,2 пунктів і складає 4,4 %. Отже, сформовано висновок, що керівництву ПП «Стармаркет» доцільно переглянути політику управління оборотними активами, зокрема в частині операційної діяльності.

Аналогічна ситуація і щодо використання персоналу підприємства. Валова прибутковість персоналу за даний період зменшилася на 87,2 тис.грн./ос. і становить 199,7 тис.грн./ос.; чиста прибутковість персоналу – навпаки зросла на 20,9 тис.грн./ос. і становить 8,5 тис.грн./ос. Тому, вважаємо, що політику управління також необхідно вдосконалити, зокрема в частині операційної діяльності.

З метою встановлення причин зменшення валової рентабельності оборотних засобів проведено факторний аналіз даного показника. Для цього застосовано прийом елімінування. Отримані результати містяться у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Факторний аналіз валової рентабельності оборотних засобів
ПП «Стармаркет» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2021	
Валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11760,2	7986,2	-3774
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	8767,1	7736,7	-1030,4
Валова рентабельність оборотних засобів, %	134,1	103,2	-30,9
Зміна валової рентабельності оборотних засобів за рахунок:		-30,9	-
зміни валового прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-48,8	-
зміни середньорічної вартості оборотних засобів	-	17,9	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.14 видно, що валова рентабельність оборотних засобів зменшилася за рахунок зменшення суми валового прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Зокрема, оскільки валовий прибуток зменшився на 3,8 млн. грн. валова рентабельність оборотних засобів зменшилася на 48,8 пунктів.

При цьому спостерігається зменшення середньорічної вартості оборотних засобів на 1,0 млн. грн., внаслідок чого валова рентабельність даних активів збільшилася на 17,9 пунктів.

Отже, за результатами факторного аналізу валової рентабельності оборотних засобів ПП «Стармаркет» підтверджено гіпотезу, що керівництву підприємства доцільно зосередити зусилля на вдосконаленні політики управління операційною діяльністю.

Враховуючи, що основним ресурсом підприємства є персонал, проведено факторний аналіз валової прибутковості персоналу. Отримані результати містяться у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Факторний аналіз валової прибутковості персоналу ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2021	
Валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11760,2	7986,2	-3774
Середньорічна чисельність працівників, осіб	41	40	-1
Валова прибутковість персоналу, тис.грн./ос.	286,8	199,7	-87,2
Зміна валової прибутковості персоналу за рахунок:		-87,2	-
зміни валового прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-94,4	-
зміни середньорічної чисельності працівників	-	7,2	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.15 видно, що валова прибутковість персоналу зменшилася за рахунок зменшення суми валового прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Зокрема, оскільки валовий прибуток зменшився на 3,8 млн. грн. валова прибутковість персоналу зменшилася на 94,4 тис.грн./ос.

При цьому спостерігається зменшення середньорічної чисельності працівників на 1 особу, внаслідок чого валова прибутковість персоналу збільшилася на 7,2 тис.грн./ос.

Таким чином, і за результатами факторного аналізу валової прибутковості персоналу ПП «Стармаркет» підтверджено гіпотезу, що керівництву підприємства доцільно зосередити зусилля на вдосконаленні політики управління операційною діяльністю.

Сукупна дія ступеня використання основних засобів, оборотних засобів та персоналу спричинила відповідний рівень ефективності функціонування підприємства в цілому. Для оцінювання даного явища застосовано табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка економічної ефективності функціонування ПП «Стармаркет»
за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Окупність витрат від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	130,2	128,9	127,8	-2,4
Валова рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	23,21	22,39	21,76	-1,5
Чиста рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	-1	1,02	0,92	1,9
Окупність витрат господарської діяльності підприємства, %	99,2	101,2	101,2	1,9
Рентабельність господарської діяльності підприємства, %	-1	1,01	0,93	1,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З даних табл. 2.16 видно, що у 2021 році ПП «Стармаркет» функціонує ефективно. Про це свідчать значення усіх показників економічної ефективності, які містяться у зазначеній таблиці.

Разом з тим, порівняно з 2019 роком окремі показники економічної ефективності господарювання зменшилися. Зокрема, зменшився ступінь окупності витрат від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2,4 пунктів; валова рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – на 1,5 пунктів.

На підставі зазначеного зроблено висновок, що наразі підприємство застосовує досить вдалу політику управління господарською діяльністю. Але дана політика управління потребує вдосконалення. Зокрема, вважаємо, що необхідно вдосконалити підхід до управління діяльністю підприємства в частині операційної діяльності. Крім того, доцільно було б вдосконалити систему моніторингу та контролю за діяльністю.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження практичних аспектів системи управління діяльністю підприємства сформовано наступні висновки:

1. Приватне підприємство «Стармаркет» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банках, печатку з найменуванням. Метою діяльності підприємства є здійснення торгівельної та іншої господарської діяльності відповідно до Статуту для одержання прибутку.

2. Результати дослідження організаційно-економічних умов господарювання свідчать, що запроваджена на ПП «Стармаркет» лінійна система управління є досить ефективною для даного підприємства. Позитивним явищем слід вважати функціонування на підприємстві системи матеріального стимулювання працівників, внаслідок чого нині середній рівень заробітної плати одного працівника ПП «Стармаркет» досить високий. Також заслуговує на увагу досвід підприємства щодо управління дебіторською заборгованістю – протягом досліджуваного періоду чітко спостерігається тенденція до зменшення величини такої заборгованості. Разом з тим, політика відновлення

основних засобів підприємства потребує покращення, оскільки встановлено, що технічний стан основних засобів погіршився і нині коефіцієнт зносу даних активів становить понад 70%.

3. Загальна вартість активів підприємства у 2021 році становить 9,9 млн. грн. і порівняно з 2019 роком зменшилася на 2,9 млн. грн. або на 23%. Що, на нашу думку, є негативним явищем для діяльності підприємства, оскільки свідчить про зменшення виробничих потужностей останнього, а отже, може негативно відобразитися на конкурентних позиціях підприємства. Зменшення вартості активів ПП «Стармаркет» є наслідком зменшення вартості як необоротних активів, так і оборотних активів.

4. Щодо фінансових результатів діяльності підприємства, то у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 338,8 тис. грн. Що є позитивним явищем для підприємства, оскільки у 2019 році був збиток у сумі 509 тис. грн. Даний результат є наслідок покращення системи управління діяльністю підприємства, хоча й спостерігаються тенденції до зменшення абсолютних значень показників фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет».

5. ПП «Стармаркет» функціонує ефективно. Про це свідчать значення показників економічної ефективності. Разом з тим, порівняно з 2019 роком окремі показники ефективності господарювання зменшилися. Зокрема, зменшився ступінь окупності витрат від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2,4 пунктів; валова рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – на 1,5 пунктів.

6. На підставі зазначеного вважаємо, що наразі підприємство застосовує досить вдалу політику управління господарською діяльністю. Проте дана політика управління потребує вдосконалення. Зокрема, необхідно вдосконалити підхід до управління діяльністю підприємства в частині операційної діяльності. Крім того, доцільно було б вдосконалити систему моніторингу та контролю за діяльністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

З метою вдосконалення системи управління діяльністю ПП «Стармаркет» пропонуємо запровадити підхід, який передбачає участь усього персоналу підприємства в досягненні цілей останнього. Даний підхід базується, в першу чергу, на вивченні й задоволенні потреб та очікувань споживачів, постійному удосконаленні продукції та процесів, з яких складається діяльність підприємства, застосуванні ефективних методів менеджменту підприємства. Тільки така філософія ведення бізнесу здатна забезпечити сталий розвиток підприємства, перемогу в конкурентній боротьбі.

В основі запропонованого підходу до управління діяльністю підприємства лежить розробка, підтримка, постійне вдосконалення якості для задоволення потреб споживачів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема загального управління якістю ПП «Стармаркет»

Джерело: розроблено автором на основі [6. 38].

Основною метою запропонованого підходу до управління діяльністю підприємства є досягнення більш високої якості функціонування останнього. Це передбачає досягнення наступних цілей:

- орієнтація на задоволення поточних та потенційних потреб споживачів;
- зведення якості в ранг цілі підприємства;
- оптимальне використання усіх ресурсів підприємства.

Для досягнення вищезазначених цілей необхідно враховувати широкий комплекс факторів (рис.3.2).

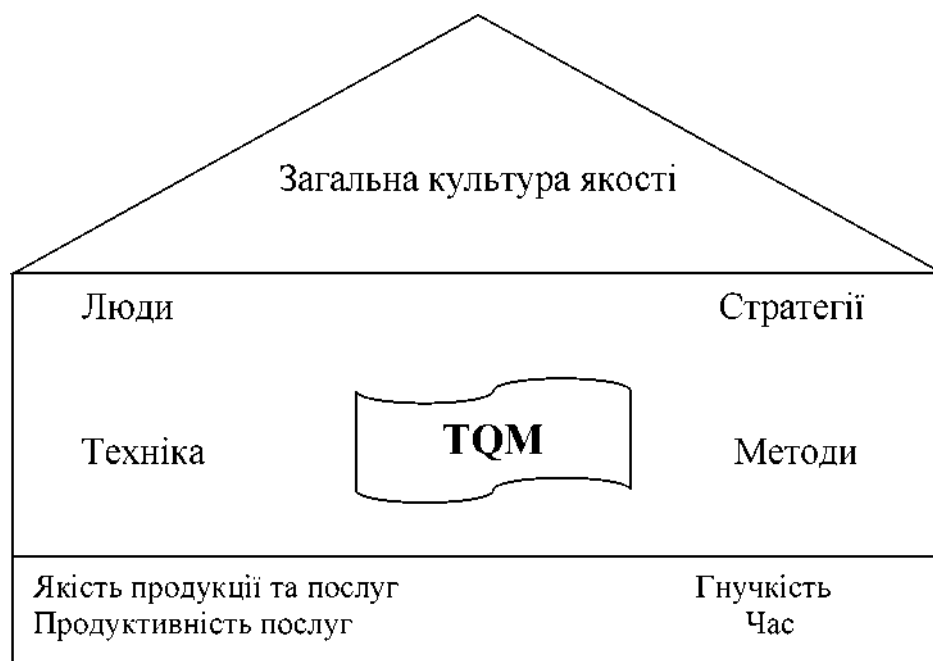


Рис. 3.2. Фактори, що впливають на досягнення цілей ПП «Стармаркет» в межах запропонованого підходу

Джерело: розроблено автором на основі [21. 33].

З рис. 3.2 видно, що для відображення комплексу факторів, які впливають на досягнення цілей ПП «Стармаркет», використовується форма будинку, фундаментом якого є вже досягнута якість продукції та послуг, продуктивність праці, мобільність і часовий фактор; блоками стін – людські, матеріально

технічні ресурси, ефективне управління; вінчає будівлю сформована в результаті застосування підходу загальна культура якості підприємства.

Основними принципами, на яких базується запропонований підхід до управління діяльністю підприємства, є:

1. Орієнтація на споживачів, що передбачає аналіз ринку і потреб споживачів.

2.. Лідерство, тобто керівництво ПП «Стармаркет» має забезпечувати єдність мети й напрямку діяльності підприємства.

3. Залучення працівників, що передбачає створення на підприємстві можливостей для кожного співробітника брати участь в ухваленні та реалізації управлінських рішень.

4. Процесний підхід, відповідно до якого усі види діяльності на підприємстві мають розглядатися як процеси.

5. Системний підхід, що передбачає представлення підприємства як системи взаємодіючих динамічних процесів.

6. Постійне поліпшення – при систематичному поліпшенні процесів поступово з'являється можливість зниження витрат і, відповідно, ціни продукції.

7. Ухвалення рішень на основі фактів – ефективні управлінські рішення мають ґрунтуватися на аналізі даних та інформації.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками [19].

Практикою доведено, що використання даного підходу до управління діяльністю підприємства забезпечує:

- підвищення ступеня задоволеності клієнтів продуктами та послугами підприємства;

- поліпшення іміджу та репутації підприємства;

- підвищення продуктивності праці персоналу підприємства;

- підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства;

- забезпечення економічної стійкості підприємства, а також раціонального використання усіх видів його ресурсів;
- підвищення ефективності управлінських рішень;
- упровадження в діяльність підприємства сучасних досягнень у техніці та технологіях [62].

Практична реалізація запропонованого підходу до управління діяльністю ПП «Стармаркет» здійснюється у формі впровадження в діяльність підприємства міжнародних стандартів ISO серії 9000, які нині увібрали в себе кращий міжнародний досвід щодо створення конкурентоспроможного підприємницького середовища.

Слід зазначити, що існує немало причин невдачі під час упровадження запропонованого підходу до управління діяльністю підприємства. Основними серед них є такі:

1. Відсутність стратегічного планування на підприємстві;
2. Відсутність відповідної внутрішньо корпоративної культури, спрямованої на підтримку даного підходу до управління діяльністю.

Окрім названих проблем, можуть бути також проблеми, викликані помилками керівництва підприємства під час визначення цілей діяльності, неадекватної підготовки персоналу та недостатнім виділенням ресурсів. Тому керівництву ПП «Стармаркет» необхідно зосередити увагу на трьох ключових сферах: стратегії, управлінні процесами, акцентуванні уваги на споживачах.

Вітчизняний та світовий досвід доводять, що в середньому на третій рік після впровадження запропонованого підходу до управління діяльністю підприємства досягають: збільшення обсягу реалізації продукції на 25-30 %, розширення ринку збуту на 10-11 %, зменшення витрат на продукцію на 45-55% [67].

Отже, впровадження в діяльність ПП «Стармаркет» запропонованого підходу до управління підприємством сприятиме стабільності попиту, зростанню прибутків, отриманню конкурентних переваг останнього на ринку.

Однак для цього, насамперед, необхідно сформувати високий рівень культури, свідомості та відповідальності власників і менеджерів ПП «Стармаркет».

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 можуть розглядатися як основа для реалізації запропонованого підходу до управління підприємством. При цьому міжнародні стандарти ISO встановлюють певний мінімум вимог, який має бути дотриманий для забезпечення якості й регулювання відносин між виробником і споживачем. Загалом запропонований підхід до управління підприємством на відміну від міжнародних стандартів ISO серії 9000 не обмежується жорсткими вимогами, а надає керівництву підприємства широкий набір конкретних підходів та методів для виконання вимог, установлених стандартами ISO.

В межах запропонованого підходу до управління діяльністю ПП «Стармаркет» має застосуватися процесний підхід. Підприємство повинно планувати процеси та забезпечувати їх взаємодію. Для цього необхідно визначити процеси, потрібні для системи управління, а також:

- необхідні входи цих процесів й очікувані від них виходи;
- послідовність і взаємодію цих процесів;
- критерії та методи (зокрема моніторинг, вимірювання та відповідні показники дієвості), потрібні для забезпечення результативності функціонування та контролювання цих процесів;
- ресурси, необхідні для таких процесів, і забезпечувати їх наявність;
- осіб з відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;
- ризики та можливості, що їх визначають [72].

Основна відмінна риса процесного підходу полягає в тому, що спрямований він не на управління діяльністю функціональних підрозділів, а на виконання бізнес-процесів, під якими розуміються сукупності послідовних дій з перетворення отриманих на вході ресурсів у кінцевий продукт, що має цінність для споживача, на виході. В основі процесного підходу до управління підприємством лежить виділення процесів як об'єктів управління і управління цими об'єктами.

Ключові вигоди процесного підходу наступні:

- підвищення здатності керівництва підприємства зосереджувати зусилля на ключових процесах і можливостях для їх поліпшення;
- послідовні та передбачувані результати в системі узгоджених процесів;
- оптимізована дієвість завдяки результативному керуванню процесами, ефективному використанню ресурсів і зниженню міжфункційних бар'єрів [78].

Для запровадження процесного підходу до управління необхідно виконати наступні завдання:

- визначити цілі підприємства та процесів, потрібних для їх досягнення;
- встановити повноваження, обов'язки і підзвітність щодо управління процесами;
- визначити можливості підприємства та обмеження у ресурсах перед виконанням дій;
- визначити взаємозалежності процесів та здійснити аналіз їх впливу на систему управління загалом;
- керувати процесами та їх взаємозв'язками як системою для результативного та ефективного досягнення цілей підприємства;
- забезпечити наявність інформації, необхідної для функціонування та поліпшування процесів, а також для здійснення моніторингу, аналізування та оцінювання дієвості всієї системи;
- керувати ризиками, які можуть вплинути на виходи процесів і загальні результати системи управління підприємством [4].

Основними методами реалізації процесного підходу до управління є традиційний, цільовий та оптимальний. Традиційний метод полягає у формуванні комплексно обґрунтованої програми, тобто такого плану діяльності, який був би обґрунтований споживчим попитом на продукцію, з одного боку, і наявними виробничими ресурсами підприємства, з іншого.

Ринкові відносини зумовили необхідність впровадження цільового методу, мета якого полягає в забезпеченні досягнення цільових показників операційної діяльності підприємства (цільового чистого операційного прибутку, цільового рівня надійності операційної діяльності підприємства) [32].

Метою оптимізаційного методу реалізації процесного підходу є формування оптимальної програми діяльності, тобто такого збалансованого за попитом і ресурсами плану діяльності, який забезпечує досягнення екстремального значення критеріального показника. В якості критеріїв оптимальності можна застосувати такі, як максимальний обсяг реалізації продукції, максимальна сума прибутку від реалізації продукції, максимальна ринкова частка підприємства.

В межах запропонованого підходу до управління діяльністю ПП «Стармаркет» необхідно запровадити ризик-орієнтоване мислення у керівництва та персоналу підприємства.

Ризиками на підприємстві можна управляти на різних рівнях (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рівні управління ризиками ПП «Стармаркет»

Джерело: розроблено автором на основі [34].

На рівні підприємства можливий вплив ризиків на цілі підприємства, на рівні підрозділів – на цілі підрозділів; на рівні процесів – на досягнення цілей процесів. Якщо цілі процесів не досягаються, то не досягаються й цілі підрозділів та підприємства загалом.

Оцінка ризиків процесів і їх актуалізація має проводитися керівниками структурних підрозділів, відповідальними за відповідні процеси щорічно, а також у разі зміни процесів, а саме:

- у разі зміни законодавчих чи інших вимог, що мають відношення до процесу;
- при зміні структури процесу;
- у процесі використання нового обладнання, нових матеріалів, інших ресурсів;
- у разі виявлення великої кількості перебоїв у роботі, відхилень процесів від вимог;
- у разі виявлення непомічених ризиків у ході проведення контрольних заходів;
- при зміні методики оцінки ризиків [33].

На нашу думку, найбільш перспективними й доступними методами для оцінювання ризиків в межах запропонованого підходу до управління діяльністю підприємства є: причинно-наслідкова діаграма Ісікави, діаграма Парето, метод експертних оцінок.

3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління діяльністю підприємства

Впровадження в діяльність ПП «Стармаркет» запропонованого підходу до управління підприємством передбачає реалізацію декількох етапів, кожен із яких містить низку послідовних або паралельних завдань.

1. На стадії попереднього аналізу й ухвалення рішення про запровадження запропонованого підходу до управління підприємством керівництву ПП «Стармаркет» необхідно ознайомитися з:

- принципами функціонування запропонованої системи управління;
- взаємозв'язком між системою управління та якістю послуг підприємства;
- стандартами ISO та їх основними елементами;
- структурою документації на систему управління;

- вимогами до контролю з боку керівництва;
- роллю персоналу та вимогами до його підготовки;
- перевагами і витратами, пов'язаними із запровадженням системи управління.

При цьому слід враховувати, що запропонована система управління функціонуватиме ефективно тільки при наполегливому й систематичному контролі з боку керівництва. В іншому разі вона може швидко перетворитися на пакет формальних паперів [47].

Для ефективного створення та впровадження запропонованої системи управління на ПП «Стармаркет» пропонуємо план робіт та перелік заходів на кожному етапі їх виконання, що наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План робіт щодо впровадження системи управління на ПП «Стармаркет» в контексті вимог стандарту ISO 9001:2015

Найменування етапу	Вид робіт	Вимоги, заходи
1	2	3
1. Підготовка до створення системи управління діяльністю підприємства в контексті вимог стандарту ISO 9001:2015	1. Визначення політики підприємства та формування робочої групи з розробки системи управління	Розробка і затвердження вищим керівництвом підприємства політики, яка включає: стратегічні цілі; принципи; зобов'язання і завдання; способи досягнення цілей. Робоча група з розробки системи управління діяльністю підприємства призначається вищим керівництвом за критеріями: компетентність, відповідальність, професіоналізм, спроможність виконувати функції власників процесів
	2. Підготовка персоналу	Проведення навчання керівництва підприємства та членів робочої групи запровадження системи управління підприємством згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015
	3. Оцінка термінів і вартості розробки та впровадження системи управління	Розробка програми проведення робіт з визначенням термінів виконання та призначенням відповідальних осіб. Складання кошторису витрат на запровадження системи управління
	4. Залучення консультантів	Вибір консультантів щодо запровадження системи управління підприємством здійснюється за критеріями: компетентність, професіоналізм, досвід, комунікабельність. Укладання договору на консультаційні послуги

1	2	3
II. Проведення комплексного аналізу діючої системи управління підприємством та визначення процесів	1. Аналіз діючої системи управління підприємством	Окреслення видів діяльності підприємства. Перегляд організаційної структури та функцій управління. Складання матриці відповідальності. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Аналіз та оцінка відповідності фактичних результатів функціонування діючої системи управління підприємством вимогам стандарту ISO 9001:2015
	2. Розробка моделі процесів системи управління підприємством згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015	Визначення процесів та підпроцесів системи управління підприємством. Установлення бізнес-процесів підприємства та окреслення взаємозв'язків між ними
	3. Формування пропозицій щодо поліпшення діючої системи управління підприємством	Коригування організаційної структури підприємства для повноцінної реалізації процесного підходу в межах системи управління підприємством. Розробка план-графіка здійснення заходів щодо виконання вимог стандарту ISO 9001:2015
III. Регламентація процесів та формування документованої інформації системи управління підприємством	1. Регламентація процесів системи управління підприємством	Регламентація виконання усіх процесів з потрібним ступенем докладності, включаючи розробку деталізованих інструкцій. Установлення алгоритмів і правил виконання усіх процесів системи управління підприємством із застосуванням методології PDCA. Формулювання показників, критеріїв і методик оцінювання результативності процесів. Розробка операційних процедур бізнес-процесів підприємства. Розподіл відповідальності й повноважень між учасниками кожного процесу на всіх рівнях, конкретизація посадових обов'язків персоналу
	2. Формування документованої інформації системи управління підприємством	Формування документації системи управління підприємством згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015

Продовження табл. 3.1

1	2	3
IV. Запровадження системи управління підприємством	1. Підготовка до запровадження системи управління підприємством	Затвердження та актуалізація документованих процедур виконання процесів системи управління підприємством всіх рівнів деталізації. Введення в дію розроблених документів системи управління підприємством (політики й цілей підприємства, документованих процедур виконання процесів, інструкцій тощо). Ознайомлення персоналу з документацією системи управління підприємством. Навчання персоналу роботі в умовах функціонування системи управління підприємством згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015
	2. Запровадження системи управління підприємством	Апробація документації системи управління підприємством. Здійснення бізнес-процесів згідно з документованими процедурами
	3. Проведення внутрішніх аудитів системи управління підприємством	Призначення групи аудиторів. Розробка план-графіка проведення аудитів. Розробка опитувальних листів для оцінки функціонування системи управління підприємством. Розробка планів коригувальних і запобіжних дій для усунення причин виявлених та/або можливих невідповідностей. Перевірка відповідності створеної системи управління підприємством згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015
	4. Коригувальні дії	Розробка плану коригувальних дій. Забезпечення усунення невідповідностей (визначення причин їх виникнення). Поступове введення постійної практики діагностики й удосконалення системи управління підприємством згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015

Джерело: розроблено автором на основі [7, 16].

На першому етапі у процесі підготовки до створення системи управління підприємством згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015 керівництво ПП «Стармаркет» повинно визначити політику, цілі, зобов'язання підприємства, дотримуючись таких принципів:

- політика підприємства – це частина стратегії підприємства;
- політика підприємства є основою для встановлення цілей, спрямованих

на поліпшення якості послуг.

Для виконання робіт щодо створення системи управління підприємством керівник підприємства наказом має сформувати команду з розробки системи управління та призначити її керівника. Загальне керівництво роботою та ухвалення стратегічних рішень з розробки та впровадження системи управління здійснює керівник підприємства. Оперативне управління за впровадженням системи управління покладається на керівником команди, який регулярно (принаймні, один раз на 3 тижні) інформує керівництво про процес розробки системи управління [32].

До складу команди з розробки системи управління повинні входити фахівці з провідних виробничих підрозділів, служб і відділів підприємства.

До початку робіт команда складає програму (план) проведення робіт, яка затверджується керівником підприємства. У програмі (плані) визначаються етапи та види робіт, виконавці, терміни і, у разі необхідності, вартість виконання.

У програму, як правило, включають такі види робіт:

- розробка Політики і цілей підприємства. Політика має бути задекларована вищим керівництвом і доведена до кожного працівника;
- розробка (уточнення) організаційної структури підприємства;
- визначення переліку бізнес-процесів підприємства;
- визначення (уточнення) повноважень посадових осіб підприємства щодо створення системи управління та розробка «Матриці розподілу повноважень і відповідальності в системі управління»;
- розробка мотиваційного механізму (форми і методи економічного та морального стимулювання) забезпечення розробки і впровадження системи управління;
- навчання посадових осіб та персоналу підприємства, які залучаються до робіт щодо розробки системи управління [43].

До розробки системи управління підприємством нерідко залучаються професійні консультанти. Вартість консультаційних послуг має бути врахована

в кошторисі.

На другому етапі проводиться комплексний аналіз управління діяльністю підприємства та розробляється концептуальна модель системи управління. Виконання етапу починається з аналізу діючої системи управління, сильних і слабких сторін підприємства, а також організаційної структури і методів контролю якості послуг, що надаються.

Оцінка відповідності фактичного стану діючої системи управління відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 проводиться за такими напрямками:

- виявлення рівня кваліфікації та компетентності персоналу;
- оцінка наявності відповідних ресурсів для виконання діяльності;
- організація контролю якості в процесі здійснення діяльності.

До проведення аналізу залучаються всі підрозділи та служби підприємства.

Основними об'єктами аналізу є:

- документи підприємства, які можна використовувати у створеній системі управління;
- результати діяльності підрозділів підприємства;
- організаційна структура підприємства;
- положення про підрозділи, посадові інструкції, що визначають розподіл відповідальності та повноважень на підприємстві;
- інформація про якість діяльності підприємства;
- бізнес-процеси підприємства;
- вимоги до організації робочих місць;
- формуляри, контрольні переліки;
- програми ЕОД (електронної обробки даних);
- стандарти підприємства [35].

Аналіз має показати, наскільки документація підприємства відповідає мінімальним вимогам і може бути використана в системі управління. У рамках проведення аналізу фактичного стану управління команда повинна з'ясувати:

- як фактично виконуються процеси на робочих місцях;

- які усвідомлені або неусвідомлені відхилення присутні в процесах;
- які з цих відхилень є випадковими, а які мають бути враховані в проекті системи управління для досягнення успіху.

Ці завдання повинні розповсюджуватись на всі підрозділи підприємства.

Допомога з боку досвідченого консультанта може значно спростити аналіз фактичного стану управління діяльністю підприємства, оскільки оцінка стороннього фахівця більш об'єктивна [48].

Після аналізу діючої системи управління розробляється концептуальна модель системи управління підприємством з урахуванням вимог стандарту ISO 9001:2015. Насамперед необхідно визначити бізнес-процеси й розробити їх організаційно-технологічні схеми (блок-схеми). Розробка організаційно-технологічних схем супроводжується аналізом діючої системи управління та внесенням, у разі необхідності, змін у господарський процес і в організаційну структуру. За результатами проведеного аналізу складається план-графік розробки, коригування (доброби) документів системи управління.

Третій етап включає в себе розробку документації системи управління згідно з план-графіком. Документація системи управління – це один з основних елементів функціонування системи. Визначаючи форми і види взаємодій та встановлюючи порядок введення і виведення інформації, вона забезпечує виконання функцій системи управління. На відміну від стандарту ISO 9001:2008, у версії 2015 року значно зменшена кількість обов'язкової документованої інформації. Проте підприємству доцільно все ж таки розробляти настанову з якості та деякі документовані процедури.

Документація системи управління підприємством має містити:

- настанову з якості - основний документ системи, у якому наводиться політика і цілі підприємства, склад системи та надано опис реалізації усіх вимог стандарту ISO 9001:2015, що висуваються до системи управління підприємством;
- документовані процедури, призначені для координації різних видів діяльності, що забезпечують ефективне функціонування системи управління;

- записи з якості – документація щодо доказів якості продукції та послуг, що містять зареєстровані значення контрольованих ознак і параметрів. Доречно зауважити, що документовані процедури та записи у стандарті ISO 9001:2015 називають терміном «документована інформація».

У процесі організації робіт з розробки документації системи управління рекомендується передбачити виконання таких заходів [66]:

- координація робіт, що забезпечує повне узгодження документованих процедур;
- систематичний контроль ходу робіт з боку вищого керівництва підприємства та періодичний розгляд ходу робіт;
- підготовка внутрішніх аудиторів системи управління підприємством.

На підставі розроблених документованих процедур формується остаточна редакція настанови з якості, яка включає в себе:

- сферу застосування системи управління;
- задокументовані методики системи управління або посилання на них;
- опис взаємодії процесів, що включені до системи управління.

Після цього всі регламентуючі документи, такі як положення про функціональні та виробничі підрозділи, посадові інструкції мають бути приведені у відповідність до розроблених документованих процедур і настанови (керівництва) з якості.

Характер і глибина документації мають відповідати вимогам, установленим у контрактах, законодавчих та нормативних актах; потребам і очікуванням споживачів та інших зацікавлених сторін. Документація системи управління узгоджується з усіма виконавцями і затверджується вищим керівництвом підприємства [76].

Четвертий етап охоплює роботи, пов'язані з упровадженням системи управління. Весь персонал підприємства має бути ознайомлений з документами системи управління та навчений роботі в умовах функціонування даної системи.

З моменту впровадження системи управління усі підрозділи мають працювати відповідно до документованих процедур і обов'язково вести записи

щодо підтвердження виконання їх вимог. Невідповідності, виявлені в процесі впровадження системи управління, мають аналізуватися керівництвом підприємства для встановлення причин їх появи і, у разі необхідності, забезпечувати коригування відповідної документації.

Для встановлення дієздатності створеної системи управління керівництво підприємства має організовувати проведення внутрішніх перевірок (аудитів). Вони дозволяють установити, наскільки системи управління, представлена настановою з якості, документованими процедурами, описом процесів і робочими інструкціями, відповідає вимогам стандарту, і який ступінь розуміння, виконання та дотримання працівниками підприємства запланованих заходів.

При виявленні будь-якої проблеми з виконання вимоги стандарту або процедури необхідно обговорити її з тими, кого це безпосередньо стосується, і з'ясувати причину невиконання цієї вимоги. Якщо виконання цієї вимоги дійсно необхідно, то керівник підрозділу вживає заходів (коригувальні дії) щодо його виконання працівниками підрозділу. Якщо ця вимога не є обов'язковою та її невиконання не впливає на якість роботи, то коригувальна дія виражається у вигляді внесення змін до документованої процедури [17].

За результатами внутрішнього аудиту складається звіт, у якому вказується, які невідповідності та недоліки були виявлені. Одним із завдань проведення внутрішніх перевірок є забезпечення можливості поліпшення системи управління підприємством.

У процесі впровадження системи управління керівництво ПП «Стармаркет» має проводити аналіз ефективності її функціонування. Для аналізу застосовуються різні методи, рекомендовані стандартом ISO 9004.

Аналіз функціонування системи управління здійснюється на всіх рівнях за певними напрямками для встановлення причинно-наслідкових зв'язків та оцінки альтернативних пропозицій щодо попереджувальних і коригувальних дій, які можуть належати до різних аспектів діяльності підприємства. За результатами аналізу вносяться відповідні зміни в документацію системи управління підприємством.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

За результатами дослідження діючої на ПП «Стармаркет» системи управління встановлено, що остання потребує покращення. Враховуючи світовий досвід, а також практику успішних вітчизняних підприємств нами запропоновано впровадити у діяльність ПП «Стармаркет» вимоги стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги».

Шляхом використання прийомів екстраполяції та розрахунково-конструктивного здійснено обґрунтування запропонованих заходів через визначення прогнозних показників фінансових результатів діяльності підприємства. Прогноз розроблено на період до 2024 р. Під час проведення розрахунків відштовхувалися від умови збереження існуючого нині рівня інфляції, а також середовища функціонування підприємства.

Результати прогнозування фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет» містяться у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати прогнозування фінансових результатів діяльності

ПП «Стармаркет» на період до 2024 р., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36706,7	45883,4	9176,7	25,0
Інші операційні доходи	0,2	0,3	0,1	40,0
Разом доходи	36706,9	45883,7	9176,8	25,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28720,5	32167,0	3446,5	12,0
Інші операційні витрати	7563,7	8017,5	453,8	6,0
Інші витрати	3	3,2	0,2	6,7
Разом витрати	36287,2	40187,7	3900,5	10,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	419,7	5696,0	5276,3	у 13,6 р.
Чистий прибуток (збиток)	338,8	4670,7	4331,9	у 13,8 р.

Джерело: розроблено автором.

З даних табл. 3.2 видно, що запровадження у діяльність ПП «Стармаркет» запропонованої системи заходів є доцільним, оскільки призведе до покращення фінансових результатів підприємства. Розрахунки свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році становитиме 45,9 млн. грн., що 9,2 млн грн. або на 25,0% більше порівняно з 2021 роком.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році становитиме 32,2 млн. грн. або зросте на 3,4 млн грн. чи на 12,0 %. Отже, чистий прибуток підприємства збільшиться у 13,8 разів і становитиме у 2024 році 4,7 млн. грн.

Висновки до розділу 3

За результатами узагальнення напрямів та заходів щодо удосконалення діючої на підприємстві системи управління сформовано такі висновки:

1. Для вдосконалення системи управління діяльністю ПП «Стармаркет» пропонуємо запровадити підхід, який передбачає участь усього персоналу в досягненні цілей підприємства. Даний підхід базується, в першу чергу, на вивченні й задоволенні потреб та очікувань споживачів, постійному удосконаленні продукції та процесів, з яких складається діяльність підприємства, застосуванні ефективних методів менеджменту підприємства.

2. В межах запропонованого підходу до управління діяльністю ПП «Стармаркет» має застосуватися процесний підхід та ризик-орієнтоване мислення як у керівництва, так і у всіх працівників підприємства.

3. Практична реалізація запропонованих заходів передбачає виконання ряду завдань. Основними серед яких є: визначення політики, цілей та зобов'язань підприємства; проведення комплексного аналізу діючої системи управління підприємством та визначення його процесів; регламентація процесів та формування документованої інформації системи управління підприємством;

запровадження системи управління підприємством, проведення внутрішніх аудитів та відповідних коригувальних дій.

4. Запровадження у діяльність ПП «Стармаркет» запропонованої системи заходів є доцільним, оскільки призведе до покращення фінансових результатів підприємства. Розрахунки свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році становитиме 45,9 млн. грн., що 9,2 млн грн. або на 25,0% більше порівняно з 2021 роком. А чистий прибуток підприємства збільшиться у 13,8 разів і становитиме у 2024 році 4,7 млн. грн.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних положень та практики управління діяльністю підприємства дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Інтеграція в європейське та світове співтовариства України, членство у Світовій організації торгівлі вимагають від вітчизняних підприємств зосередження на проблемі конкурентоспроможності. Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить про те, що здобути успіх на ринку можна шляхом поліпшення системи управління підприємством. Адже ефективна система управління підприємством має на меті забезпечити належний рівень функціонування підприємства, досконалість його систем та процесів, спрямованих на постійне поліпшення й задоволення наявних потреб на ринку.

2. За результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що поняття «управління діяльністю підприємства» можна визначити як комплекс системно розроблених, економічно обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на взаємоузгоджених ключових параметрах ефективної діяльності підприємства.

3. Серед методів управління виділяють наступні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Економічні методи управління посідають центральне місце в системі методів, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства, визначається режим роботи і стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють персонал й окремих працівників до ефективної праці. Методи організаційно-розпорядчого впливу спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності. Соціальні методи управління ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє в колективі. Психологічні методи управління є способами впливу на психіку та настрої працівників і дають змогу з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки працівників та керівників.

4. Оцінювання системи управління здійснюється шляхом використання системи показників, яка включає: групу показників щодо забезпеченості підприємства відповідними видами ресурсів (трудовими, основними й оборотними засобами) та ефективності їх використання; показник сукупного ресурсного потенціалу; узагальнюючі показники ефективності виробництва та фінансових результатів діяльності.

5. У процесі здійснення управлінської діяльності дотримуються вимог Закону України «Про Антимонопольний комітет України», Закону України «Про захист економічної конкуренції», Закону України «Про природні монополії», Закону України «Про рекламу», Закону України «Про захист прав споживачів» та ін. Враховуючи тенденції розвитку світової економіки вітчизняні підприємства у процесі функціонування почали досить активно запроваджувати положення міжнародних та національних стандартів серії ISO.

6. Дослідження практичних аспектів системи управління діяльністю підприємства здійснювали на базі ПП «Стармаркет». Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банках, печатку з найменуванням. Метою діяльності ПП «Стармаркет» є здійснення торгівельної та іншої господарської діяльності відповідно до Статуту для одержання прибутку.

7. Результати дослідження організаційно-економічних умов господарювання свідчать, що запроваджена на ПП «Стармаркет» лінійна система управління є досить ефективною для даного підприємства. Позитивним явищем слід вважати функціонування на підприємстві системи матеріального стимулювання працівників, внаслідок чого нині середній рівень заробітної плати одного працівника ПП «Стармаркет» досить високий. Також заслуговує на увагу досвід підприємства щодо управління дебіторською заборгованістю – протягом досліджуваного періоду чітко спостерігається тенденція до зменшення величини такої заборгованості. Разом з тим, політика відновлення основних засобів підприємства потребує покращення, оскільки встановлено, що

технічний стан основних засобів погіршився і нині коефіцієнт зносу даних активів становить понад 70%.

8. Загальна вартість активів підприємства у 2021 році становить 9,9 млн. грн. і порівняно з 2019 роком зменшилася на 2,9 млн. грн. або на 23%. Що, на нашу думку, є негативним явищем для діяльності підприємства, оскільки свідчить про зменшення виробничих потужностей останнього, а отже, може негативно відобразитися на конкурентних позиціях підприємства. Зменшення вартості активів ПП «Стармаркет» є наслідком зменшення вартості як необоротних активів, так і оборотних активів.

9. Щодо фінансових результатів діяльності підприємства, то у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 338,8 тис. грн. Що є позитивним явищем для підприємства, оскільки у 2019 році був збиток у сумі 509 тис. грн. Даний результат є наслідок покращення системи управління діяльністю підприємства, хоча й спостерігаються тенденції до зменшення абсолютних значень показників фінансових результатів діяльності ПП «Стармаркет».

10. ПП «Стармаркет» функціонує ефективно. Про це свідчать значення показників економічної ефективності. Разом з тим, порівняно з 2019 роком окремі показники ефективності господарювання зменшилися. Зокрема, зменшився ступінь окупності витрат від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2,4 пунктів; валова рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – на 1,5 пунктів.

11. Для вдосконалення системи управління діяльністю ПП «Стармаркет» пропонуємо запровадити підхід, який передбачає участь усього персоналу в досягненні цілей підприємства. Даний підхід базується, в першу чергу, на вивченні й задоволенні потреб та очікувань споживачів, постійному удосконаленні продукції та процесів, з яких складається діяльність підприємства, застосуванні ефективних методів менеджменту підприємства.

12. В межах запропонованого підходу до управління діяльністю ПП «Стармаркет» має застосуватися процесний підхід та ризик-орієнтоване мислення як у керівництва, так і у всіх працівників підприємства.

13. Практична реалізація запропонованих заходів передбачає виконання ряду завдань. Основними серед яких є: визначення політики, цілей та зобов'язань підприємства; проведення комплексного аналізу діючої системи управління підприємством та визначення його процесів; регламентація процесів та формування документованої інформації системи управління підприємством; запровадження системи управління підприємством, проведення внутрішніх аудитів та відповідних коригувальних дій.

14. Запровадження у діяльність ПП «Стармаркет» запропонованої системи заходів є доцільним, оскільки призведе до покращення фінансових результатів підприємства. Розрахунки свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році становитиме 45,9 млн. грн., що 9,2 млн грн. або на 25,0% більше порівняно з 2021 роком. А чистий прибуток підприємства збільшиться у 13,8 разів і становитиме у 2024 році 4,7 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 29. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576/552>
2. Антипенко Є. Ю. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. Сталий розвиток економіки. 2017. № 3. С. 76-80.
3. Буднік М.М. Стратегічне управління : навчальний посібник Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
4. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1 (15). С. 88–94.
5. Вараксіна О.В., Яблунівський С.В. Управління виробничим потенціалом – важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/805/773> (дата звернення: 10.05.2022).
6. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.
7. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
8. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 64. С. 58–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_12
9. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». Вісник КТУ. 2018. № 22. С. 63-69.

10. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. К. : Вища шк., 2015. 267 с.
11. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. К. : Логос, 2017. 204 с.
12. Господарський кодекс України: станом на 01 січня 2014 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
13. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №1. С. 11-17.
14. Гуроров О.І. Менеджмент: навч. посіб для самост. роботи студ. Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2013. 210 с.
15. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
16. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
17. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління: монографія [Текст]; за ред. П.О. Куцик. Чернівці: Технодрук, 2015. 370 с.
18. ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
19. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
20. ДСТУ ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху» URL:<https://www.twirpx.com/file/3180457>
21. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 240 с.
22. Економічний аналіз: Навч. Посібник. За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2014. 540 с.
23. Євдокимова Н.М. Економічне управління підприємством: навч. посібник. За заг. ред. Н. М. Євдокимової ; М-во освіти і науки, молоді та спорту

України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 327с.

24. Єгорова О.В. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.

25. Калетнік Г.М. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2017. № 10. С. 10.

26. Кантаєва О.В. Проблеми інформаційного забезпечення інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах України. Вісник Університету банківської справи НБУ. 2012. № 3. С. 130–134.

27. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.

28. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 345-347.

29. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

30. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

31. Кобеля, З. І. Організація торгівлі [Текст] : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2019. 424 с.

32. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2015 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2015. Ч. 2. С. 126-129.

33. Ковальчук, В. Г. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Харків : ФОП Здоровий Я. А., 2019. 155 с.

34. Козирєва О. В. Управління ризиками та методи їх оцінювання : метод.

реком. до практ. занять для здоб. другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Адміністративний менеджмент». Х. : Вид-во НФаУ, 2017. 51 с.

35. Колосов А. М. Економічне управління підприємством : навч. посіб. За заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/1898265/>

36. Колпаков В. Методи управління: навч. посібник. Київ, 2007. 158 с.

37. Куцик П. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контроль-аналітичне забезпечення системи управління [Текст] : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.

38. Лазаренко Л. О. Сучасна модель управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. С. 22-25.

39. Логачова Л. М. Управління проектами: навч. посібник [Текст] Суми : Університетська книга, 2015. 208 с.

40. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент" ф-ту економіки і менеджменту ден. (заоч.) форми навчання. Херсон : Стар, 2017. 222 с.

41. Метешоп І. М., Економічне управління підприємством: Практикум: ІФНТУНГ, 2017. 45 с.

42. Микитюк В.М. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посібник За ред. В.М. Микитюка. Житомир: Рута, 2018. 440 с.

43. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

44. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності К.: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

45. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2021. 560 с.

46. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджено наказом Мініфіну від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

47. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158с. URL: <https://bit.ly/3yer3fc>
48. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. Вісник. Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 104-112.
49. Організація підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. Київ : Талком, 2021. 369 с.
50. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
51. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
52. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
53. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
54. Палеха Ю.І. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
55. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)__31).
56. Пісарюк С. М. Фактори впливу на економічну ефективність операційної діяльності торговельних мереж [Текст] Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. №3(27). С. 94 – 99.
57. Полінкевич О., Камінські Р., Ліпич Л. Управління економічно поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги. Вісник Львівського університету. Серія Економічна. 2021. Вип. 61. С. 214– 224.
58. Попова В.Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник Чернівці: ЧНУ,

2018. 157 с.

59. Посилкіна О.В., Котлярова В.Г., Гладкова О.В. Економічне управління підприємством: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти другого рівня, які навчаються за спеціальностями 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Х. : НФаУ. 2019. 301с.

60. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV зі змінами та доповненнями URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

61. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: [навчальний посібник] К. : «Центр учбової літератури», 2021. 320 с

62. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

63. Рульєв В.А. Менеджмент: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2011. 312 с.

64. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 289–294.

65. Соломянюк Н. М. Оцінювання ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства The scientific heritage. 2020. URL: <https://mail.ukr.net/desktop#readmsg/14966471270373335070/f0/attach=2>.

66. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія За ред. С.К. Харічкова, Г. А. Дорошук. Одеса: «Освіта України», 2017. 244 с.

67. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.

68. Управління проектами: навч. посіб. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 132 с.

69. Фесік Л.І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна

характеристика. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf>

70. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.

71. Фінансовий менеджмент: елект. навч. посібник Х.:ХДУХТ, 2017. 197 с.

72. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL : <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>. (дата звернення: 27.02.2021)

73. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №15. С. 5–11.

74. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.

75. Хохотва, О.П. Збалансований розвиток – можливості й шляхи досягнення [Текст] : підручник Київ : КПІ ім. І. Сікорського : Політехніка, 2019. 256 с.

76. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182.

77. Чубук Л.П. Оцінка бізнесу: практикум. Київ : Інтерсервіс, 2020. 164 с.

78. Шандова Н.В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.

79. Шаповал А.С. Удосконалення методів управління діяльністю підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 року. м.Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 100.

ДОДАТКИ