

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

До захисту допустити:

Ззавідувач кафедри д.е.н., професор,

_____ Балабаниць А.В.

« _____ » _____ 2020 р.

Кваліфікаційна робота
за освітнім ступенем «Магістр» на тему:
**«Економічний механізм управління підприємством та шляхи його
вдосконалення»**

Студентки економіко-правового факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітнього ступеня «Магістр»

Ханчі Галини Миколаївни

Науковий керівник:

Семкова Лілія Вячеславівна

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту

Рецензент:

Романенко А. М.,

директор з розвитку проектів в Україні
(Інвестиційна компанія Altostrata Investment
Limited)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« _____ » _____ 2020 р.

Маріуполь – 2020

Розділ 3. Удосконалення економічного механізму управління підприємством

3.1. Прогноз обсягу продажів продукції (послуг) як інструмент підвищення ефективності управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

3.2. Напрями удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Семкова Л.В., доцент кафедри менеджменту		
Розділ 1	Семкова Л.В., доцент кафедри менеджменту		
Розділ 2	Семкова Л.В., доцент кафедри менеджменту		
Розділ 3	Семкова Л.В., доцент кафедри менеджменту		
Висновок	Семкова Л.В., доцент кафедри менеджменту		

6. Дата видачі завдання 07.09.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 24.02.2020	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	28.02.2020	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 07.09.2020	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	07.09.2020-05.10.2020	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.10.2020	
7.	Наукова-дослідна практика	21.09.2020-20.11.2020	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	05.10.2020-20.11.2020	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 20.11.2020	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.11.2020	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 11.12.2020	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2020 – 25.12.2020	

Студент _____ Ханча Г.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ Семкова Л.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Господарська діяльність підприємства як суб'єкта ринку і первинної ланки державної економіки.....	8
1.2. Засади функціонування економічного механізму управління підприємством.....	22
1.3. Індикатори та показники вимірювання результатів функціонування економічного механізму управління підприємством ..	37
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
2.1. Організаційна характеристика господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс».....	49
2.2. Аналіз економічних результатів господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс».....	64
2.3. Оцінка ефективності управління економічною діяльністю ТОВ «НВФ «Югтехнотранс».....	72
Висновки до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	85
3.1. Прогноз обсягу продажів продукції (послуг) як інструмент підвищення ефективності управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»....	85
3.2. Напрями удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс».....	91
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. Метою функціонування будь-якого підприємства, яке займається виробництвом або послугами є отримання прибутку, але ефективність господарської діяльності залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх чинників. В умовах нестабільного функціонування сучасної економіки все більш для національних підприємств набуває впливового значення такий внутрішній чинник, як ефективність економічного механізму управління підприємством, що безпосередньо забезпечує передбачуваність, стабільність та сталий розвиток підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес управління господарською діяльністю промислових підприємств.

Предметом дослідження є економічний механізм управління підприємством (Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича фірма «Югтехнотранс»)

Основні аспекти формування економічного механізму управління підприємством на різних етапах розвитку та рівнях управління економікою становлять теоретичні положення, відображені у наукових дослідженнях таких дослідників, як В.Г. Андрійчук, А.А. Горобець, О.А. Єрмоменко-Григоренко, В.А. Коріненко, А.В. Куценко, А.А. Малицький, Т.І. Савченко, О.О. Селезньова, Л.В. Транченко, О.М. Щурик та ін. Проте в сучасних умовах господарювання, які характеризуються складним політичним та економічним становищем, вітчизняні підприємства потребують розробки такого організаційно-економічного механізму, який дозволить їм здійснювати ефективну господарську діяльність, бути конкурентоспроможними та прибутковими.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є удосконалення економічного механізму управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено наступні **завдання:**

- розглянути теоретичні основи функціонування економічного механізму управління підприємством;
- Надати організаційну характеристику господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»;
- Проаналізувати економічні результати господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»;
- зробити оцінку ефективності управління економічною діяльністю ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»;
- спрогнозувати обсяги продажів продукції (послуг) як інструмент підвищення ефективності управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»;
- розробити напрями удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс».

Методи дослідження. У процесі дослідження, при розгляді теоретичних основ функціонування економічного механізму управління підприємством, було використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи, такі як метод аналізу і синтезу, індукції та дедукції. Аналіз ефективності управління економічною діяльністю підприємства супроводжувався табличним та графічним методами аналізу, використовувались порівняльний та економіко-математичні методи аналізу. Обсяги продажів продукції (послуг) «ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» на 2020-2021 роки прогнозувались з використанням методу екстраполяції трендів, за допомогою програми Microsoft Excel (опція «Лінії тренду»). Метод узагальнення даних використовувався при аналітичних дослідженнях та при визначенні напрямів удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс».

Наукова новизна отриманих результатів. У кваліфікаційній роботі узагальнено концептуальні основи щодо функціонування економічного механізму управління підприємством, виявлено тенденції розвитку підприємства, запропоновано напрями удосконалення економічного механізму управління для ТОВ «НВФ «Югтехнотранс».

Практичне значення дослідження визначається тим, що одержані результати та пропозиції можуть бути використані при розробці напрямів підвищення ефективності функціонування економічного механізму управління на рівні вітчизняних промислових підприємств.

Апробація результатів роботи. Круглий стіл «Фінансово-економічна безпека держави» в рамках засідання СНДТ «EconoMix» (дата проведення заходу – 07.10.2020 р.) з доповіддю на тему «Сучасні проблеми розвитку промислових підприємств в Україні»; заплановано участь у Декаді студентської науки в Маріупольському державному університеті, дата проведення заходу – 09.03-19.03.2021 р.

Публікації. Ханча Г.М. Удосконалення економічного механізму управління підприємством. Дебют: Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету за результатами участі у Декаді студентської науки – 2021. Маріуполь, 2021. (у друці).

Інформаційна база дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались науково-навчальні праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, локальна мережа Інтернет та бухгалтерська і звітна документація ТОВ «НВФ «Югтехнотранс».

Ключові слова: підприємство, економічний механізм управління, прибуток, організаційна структура управління, ефективність управління, продажі, товари, послуги.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, обсягом 110 сторінок, в роботі міститься 14 таблиць, 22 рисунки, 65 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Господарська діяльність підприємства як суб'єкта ринку і первинної ланки державної економіки

Як відомо, у минулому виокремлювали землю, працю й капітал як ключові чинники виробництва; нині до них додають новий чинник – господарський потенціал (потенційну можливість максимально ефективного використання сукупності кадрових, матеріальних і нематеріальних ресурсів). Формування й використання цього потенціалу — це практично і є суттю поняття «господарська діяльність», яке заведено вважати особливою сферою виробничо-господарської або іншої діяльності з метою одержання певного зиску.

Господарська діяльність суб'єкта господарювання – це певна система функціонування підприємства, основу якої становлять демократичні форми його економічної діяльності, забезпечення для нього права ініціативи у виборі сфер, форм і методів господарювання, економічної, організаційної та технічної творчості і новаторства. В ринкових умовах господарювання, в центрі даної системи знаходиться підприємець – компетентний господарник, здатний забезпечити організацію ведення господарства на базі найновіших досягнень економічної та технічної науки.

Підприємцем може бути: дрібний власник, керівник акціонерного товариства, кооператор, орендар і т.д. Господарською діяльністю може займатися, як окрема особа, так і група людей (колективне підприємство).

Відомо, що серцевину будь-якої економіки складає виробництво, створення економічного продукту. Саме промислові підприємства випускають продукцію, виконують роботи і послуги, тобто створюють

основу для споживання і збільшення національного багатства. І тому їх вважають основними суб'єктами ринкової економіки, які в процесі взаємодії між собою здійснюють неперервний кругообіг ресурсів, продуктів, послуг, доходів.

Усі суб'єкти господарської діяльності у взаємозв'язку складають єдине ціле економічного механізму суспільства. Мета і характер їх діяльності можуть бути різні. Тому за цими ознаками їх можна поділити на підприємницькі (комерційні), котрі функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів, і непідприємницькі (некомерційні), існування яких забезпечується державним бюджетним фінансуванням. До комерційних належить переважна більшість суб'єктів господарювання. Суб'єкти господарювання з підприємницьким характером діяльності являють собою підприємства.

В умовах розвитку ринкових відносин центр господарської діяльності зміщується до первинної організаційно-економічної ланки національної економічної системи – підприємства. Підприємство є головним структуроутворюючим елементом економіки будь-якої країни. Тут у виробничому процесі «з'єднуються» трудові, матеріальні та фінансові ресурси з метою виготовлення різноманітної продукції для задоволення потреб суспільства. На підприємствах зосереджені найбільш кваліфіковані кадри, вирішуються питання раціонального використання ресурсів, високопродуктивної техніки, технології, розробляються бізнес-плани, здійснюються маркетингові дослідження та ефективне управління – менеджмент.

До підприємств належать заводи, фабрики, шахти, електростанції, ферми, банки, магазини, університети, інші заклади, які є самостійними суб'єктами господарювання. Вони створюються для виробництва потрібних суспільству матеріальних благ та різноманітних послуг [16].

Стимулом для створення підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності є одержання прибутку і використання його для задоволення

суспільних та особистих потреб. Підприємства є головними товаровиробниками, які визначають ділову активність національної економіки. Від ефективності їхньої господарської діяльності залежать темпи економічного зростання і добробут населення країни [14].

Причини виникнення і функціонування будь-якого підприємства учені пов'язують з суспільним поділом праці – спеціалізацією окремих суб'єктів господарювання.

На підприємстві як первинній ланці національної економіки зосереджено певну сукупність чинників виробництва: засобів виробництва, фінансових ресурсів, працівників та ін. Тут виникають економічні відносини власності як між членами підприємства, так і між іншими суб'єктами господарювання. Саме на підприємстві здійснюється безпосереднє виробництво потрібних суспільству, споживачам (покупцям) товарів або послуг, первинний розподіл знову створеної вартості на первинні доходи (доходи підприємців, працівників, держави).

Окрім того, саме на підприємстві здійснюється поєднання працівників із засобами виробництва. Причому характер такого поєднання визначається формою власності на засоби виробництва і зумовлює вид підприємства. Кожне підприємство вступає в економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання (при купівлі засобів виробництва, наданні та отриманні послуг, одержанні кредитів та виплаті відсотків по них), державою (при виплаті податків та ін.), зарубіжними підприємствами (при виробничій підрядній кооперації, спеціалізації тощо) та ін.

Отже, економічна сутність підприємства – це основна ланка національної економіки, яка у взаємодії з іншими самостійними суб'єктами господарювання забезпечує виробництво необхідних споживчих благ (товарів та послуг) з метою привласнення прибутку.

В сучасній економічній літературі сутність підприємства трактують по-різному. Так, американські економісти К. Макконнелл, С. Брю характеризують підприємство (завод) як установу в формі фабрики, ферми,

шахти, магазину, що виконує одну або більше специфічних функцій з виробництва і розподілу товарів та послуг.

У підручнику за редакцією А. А. Чухна підприємство характеризується як самостійний господарський суб'єкт, який за правом юридичної особи «здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання прибутку». Таке визначення точніше, у ньому чітко розмежовано правовий та економічний аспекти підприємства [62].

Трохи інакше сутність підприємства трактують вчені-економісти С. В. Мочерний та М. В. Довбенко, вони зазначають, що «підприємство – система економічних відносин, передусім відносин економічної власності, що формуються всередині нього, а також між іншими суб'єктами господарювання з приводу виробництва, обміну, розподілу і споживання різноманітних об'єктів власності, а отже, їх привласнення, а також управління власністю з метою привласнення прибутку» [38]. У цьому визначенні дається комплексна характеристика сутності підприємства, розкривається його природа крізь призму відносин економічної власності у якісному та кількісному аспектах.

Поняття підприємства та правові засади його функціонування сформульовано у Главі 7 Господарського кодексу України №436-IV від 16.01.2003 р., чинного з 01.01.2004 р. Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування (або іншими суб'єктами) для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими чинними законами [10].

Підприємство як самостійний, основний суб'єкт господарювання є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, товарний знак. Підприємство діє на основі статуту – визначеного

зведення правил, які регулюють його діяльність, а також відносини з іншими суб'єктами господарювання.

Основними завданнями діяльності підприємства є забезпечення потреб суспільства товарами (послугами) відповідного асортименту та належної якості. Виконання основного завдання підприємства вимагає вирішення окремих завдань:

- Постійне підвищення ефективності виробництва;
- Своєчасне і термінове впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво;
- Постійне зростання культурно-технічного та професійно-кваліфікаційного рівня працівників підприємства і залучення їх до творчої діяльності (винахідництво, раціоналізаторство, новаторство).

У практиці господарювання кожне підприємство, що є складною виробничо-економічною системою, здійснює багато конкретних видів діяльності, котрі за ознакою спорідненості об'єднуються в окремі напрямки, що видно з рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Схема діяльності підприємства в конкурентному ринковому середовищі

Як видно з рис. 1.1, підприємство здійснює маркетингову, інноваційну, виробничу, комерційно-збутову, економічну та соціальну діяльність.

Маркетингова діяльність підприємства це процес організації виробництва і збуту продукції, орієнтований на задоволення потреб окремих споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм.

На основі результатів маркетингових досліджень ринку товарів формують засади інноваційної діяльності для забезпечення безперешкодного та успішного виходу на нові ринкові сегменти з інноваційною продукцією. Відтак, під інноваційною діяльністю підприємства розуміють процес, здійснюваний на основі реалізації інвестицій з метою виконання обґрунтованих науково-технічних програм з гарантованими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво.

Запорукою успішного функціонування підприємства в конкретному ринковому середовищі є ефективна виробнича діяльність, яка включає: розробку програм випуску товарів (послуг) в поточному періоді і на перспективу; збалансування виробничих потужностей підприємства; обґрунтування обсягу виготовлення продукції (послуг) певної номенклатури й асортименту відповідно до потреб ринку; розробка узгоджених у часі і просторі оперативно-календарних графіків виготовлення продукції та ін.

Ефективність попередніх видів діяльності доцільно визначати за результатами комерційно-збутової діяльності, від масштабів і якості якої залежить фінансова результативність виробництва. Під комерційно-збутовою діяльністю розуміють сукупність комерційних і торговельно-технологічних заходів підприємства з доведення виготовленої ним продукції до споживачів. Найважливішим тут є технологічні операції фізичного переміщення товарів від виробників до споживачів.

Невід'ємним атрибутом прихильності споживачів до виготовленої підприємством продукції (наданих послуг) є забезпечення післяпродажного сервісу за фактом реалізації продукції, що передбачає надання платних послуг: забезпечення гарантійного технічного обслуговування реалізованого товару протягом визначеного умовами експлуатації терміну; експлуатаційне супроводження впродовж нормативного строку служби.

Всі перераховані вище напрямки діяльності підприємства є основою його економічної діяльності, тому що вони мають забезпечити досягнення позитивного результату – отримання гарантованого прибутку за рахунок задоволення якомога більшої кількості споживачів. До економічної діяльності відноситься стратегічне, тактичне і операційне планування діяльності підприємства; здійснення належного обліку всіх виробничо-фінансових операцій; оформлення звітності за результатами господарської діяльності у визначеному періоді; ціноутворення; вибір системи оплати праці і стимулювання працівників; достеменне ресурсне обґрунтування виробничої програми підприємства; забезпечення належної підготовки персоналу та створення відповідної техніко-технологічної бази; здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Економічна діяльність підприємства нерозривно пов'язана із його соціальною діяльністю, яка передбачає створення безпечних умов праці, забезпечення соціальних гарантій в межах норм чинного законодавства, будівництво житла для працівників, утримання соціальної інфраструктури.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається його організаційною структурою. Звичайно, в різних галузях вона неоднакова. Все ж найхарактернішими структурними підрозділами підприємства є такі: виробництва, цехи, відділення, дільниці, бригади, бюро, лабораторії тощо. Підприємства можуть на добровільних засадах об'єднуватися у спілки, господарські асоціації, концерни тощо за галузевим, територіальним та іншими принципами.

Для організації ефективної господарської діяльності підприємству необхідно визначити свою стратегію (стратегічні цілі, завдання) і тактику. Стратегічні завдання підприємства мають визначати напрями його діяльності на перспективу: вдосконалення своєї продукції, забезпечення результативності у технології, зниження собівартості, підвищення якості, досягнення ефективності за низьких витрат виробництва, забезпечення достатньої рентабельності, визначення конкретних параметрів досягнення результату. Стратегія підприємства передбачає створення комплексної системи заходів, спрямованих на досягнення перспективних параметрів ефективності, реалізацію головної мети підприємства [5].

Тактика підприємства – засіб, який забезпечує реалізацію обраної стратегії. Тактика визначає конкретні короткострокові завдання, які забезпечують постійне наближення до поставленої мети [25]. Вона розробляється і впроваджується керівництвом і працівниками низових ланок. Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються господарської діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участі трудового колективу і уповноважених ним органів. Призначення (обрання) керівника підприємства є правом його власника, з ним укладається контракт (договір, угоди).

На підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом укладається колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини його з адміністрацією підприємства, відповідно до законодавства про колективні договори.

Кожне підприємство як суб'єкт підприємництва незалежно від форм власності, розмірів, сфер діяльності та інших критеріїв має в результаті своєї господарської комерційної діяльності отримувати прибуток (дохід). Для цього воно має діяти на принципах комерційного розрахунку та власного комерційного ризику. Такими основними принципами є:

1. Самоокупність затрат (беззбитковість) і прибутковість. Цей принцип вимагає точного обліку й зіставлення витрат і результатів, повного відшкодування собівартості продукції, одержання прибутку.

2. Самофінансування – його суть не тільки у самоокупності витрат, а й у закріпленні частини одержаного прибутку за підприємством у його повне розпорядження. Джерелом фінансування підприємства є прибуток, амортизаційні відрахування, кошти, які одержані від продажу цінних паперів, пайових та інших внесків громадян, трудового колективу підприємства. Іншими словами, розвиток підприємства повністю забезпечується за рахунок власного капіталу, кредитів банку на комерційній договірній основі і за рахунок валютного виторгу.

3. Матеріальна зацікавленість у кінцевих результатах праці. Цей принцип передбачає подолання все ще існуючої «зрівнялівки» в оплаті праці, створення умов для заохочення ініціативи, підприємливості, досягнення найкращих кінцевих результатів.

4. Грошовий контроль за діяльністю підприємства. Кошти підприємств перебувають на розрахунковому рахунку в банку за місцем їх реєстрації або в іншому банку за його згодою. Банк здійснює всі види розрахунків підприємства, кредитні і касові операції. Підприємство застосовує у господарському обігові векселі. Якщо підприємство не виконує систематично свої зобов'язання за розрахунками, то може бути оголошене банком неплатоспроможним, тобто банкрутом.

5. Повна економічна відповідальність за кінцеві результати господарювання, виконання своїх договірних зобов'язань. Основною формою реалізації цього принципу є економічні санкції – вилучення незаконно одержаних доходів, відшкодування збитків, штрафи, неустойки, пені, зменшення або позбавлення премій.

6. Господарська самостійність у межах, передбачених законодавством. Цей принцип передбачає самостійне формування підприємством програми діяльності; залучення матеріально-технічних,

фінансових та трудових ресурсів; встановлення цін на продукцію та послуги; вільне розпорядження прибутком, що залишається після сплати податків, зборів та інших платежів; здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємством належної йому частки валютного виторгу на свій розсуд [26].

Усі ці принципи комерційної господарської діяльності безпосередньо мають забезпечити організаційну основу інтенсивного характеру індивідуального відтворення на підприємстві з метою привласнення прибутку.

У країнах з розвинутою ринковою економікою існує безліч різноманітних сучасних підприємств. Вони діють у різних галузях економіки і класифікуються за різними критеріями, зокрема за формами власності, розмірами підприємств, сферою господарської діяльності, організаційно-правовими формами та ін.

Залежно від форм власності можуть діяти підприємства таких видів:

1) приватне підприємство – підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, та їх праці чи з використанням найманої праці. Приватним визначається також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання (юридичної особи);

2) підприємство колективної власності – підприємство, що діє на основі колективної власності. Це зокрема, виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій та інші. Підприємством колективної власності визначається також корпоративне або унітарне підприємство, що діє на основі колективної власності засновника;

3) комунальне (муніципальне) підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

4) державне підприємство, що діє на основі державної власності;

5) підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності) [11].

Залежно від способу утворення та формування статутного фонду в Україні підприємства діляться на унітарні та корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив. До унітарних підприємств належать державні, комунальні підприємства, а також підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більшою кількістю засновників за їх спільним рішенням, діє на основі об'єднання майна та підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами на основі корпоративних прав. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більшої кількості осіб.

Залежно від кількості працівників та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік підприємства поділяються на: малі, середні та великі

У світовому господарстві найважливішими критеріями, за якими класифікують малі підприємства, є трудовий і фінансовий. Трудовий критерій – це середньооблікова кількість працівників, зайнятих на підприємстві. Фінансовий критерій – це обсяг валового доходу від реалізації продукції чи послуг, обіг капіталу тощо. Наприклад, у США до категорії малих підприємств належать підприємства, на яких зайнято до 500, в Італії до 300, у Великій Британії до 50 працівників.

В Україні малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова кількість працівників за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної до 500 тис. євро [10].

Малі підприємства – типовий елемент вільного підприємництва. Вони кількісно переважають в усіх розвинених країнах світу. Основними якісними характеристиками малого підприємства є незалежність управління та можливість вільно розпоряджатися власним майном (капіталом). Вони найактивніше реагують на кон'юнктуру ринку, забезпечують насиченість його товарами і різноманітними послугами, сприяють послабленню монополізму, посилюють конкурентний характер виробництва. Малі підприємства, окрім того, мобілізують значні фінансові і виробничі ресурси населення, створюють значну кількість додаткових робочих місць. Вони є носіями інновацій, ведуть інтенсивний пошук розробок і впровадження нових ідей, новітніх технологій. Усі ці властивості малих підприємств переконливо свідчать, що їх розвиток – це могутній чинник реформування вітчизняної економіки, подолання кризового спаду виробництва і забезпечення передумов для економічного зростання.

Аналіз стану підприємництва в Україні показує, що сектор малого бізнесу перебуває на початковому етапі розвитку і характеризується невисоким ступенем ефективності. Негативний вплив на діяльність малих підприємств в Україні справляють такі чинники, як нестабільність економічної політики, відсутність фінансових ресурсів, високі податки, нестабільність законодавства та ін. За нинішньої ситуації розвиток малих підприємств в нашій країні має стати вирішальним чинником для вдосконалення економічних механізмів [14]. Цей напрямок потребує ефективної державної підтримки малих підприємств, яка має бути спрямована на створення позитивного економічного та правового клімату.

Середні підприємства здійснюють виробництво невеликої, але стійкої номенклатури виробів з малою капіталомісткістю та незначними витратами у значних обсягах. Вони, як правило, здатні швидко пристосовуватись до регіональних ринків, краще використовувати місцеві виробничі ресурси (трудові і сировинні) та забезпечувати насичення ринку регіону необхідними товарами та послугами. Ці та інші властивості середніх підприємств надають їм певних переваг як перед малими, так і перед великими підприємствами. Проте слід мати на увазі, що господарська діяльність середніх підприємств буде ефективною лише в органічному поєднанні з малими та великими підприємствами.

Великими підприємствами визначаються підприємства, які здійснюють виробництво масової продукції стабільного асортименту. Це значно зменшує собівартість такої продукції і підвищує її конкурентоспроможність. Крім того, вони створюють сприятливі умови для розробки науково-технічних проектів з метою швидкого впровадження новітніх досягнень науки і техніки і виготовлення найновішої високоякісної продукції наукоємних галузей – електронних виробів, персональних комп'ютерів тощо.

Водночас великі підприємства часто занадто консервативні і неспроможні оперативно реагувати на кон'юнктуру ринку щодо моделей, стилів і дизайну продукції. Вони обтяжені великим розміром основного капіталу і прихильні до стабільного великомасштабного виробництва. На цих підприємствах здебільшого громіздка і не досить ефективна система управління. До великих, як правило зараховують підприємства, на яких працює понад 1000 осіб. В Україні до цієї категорії належать підприємства, в яких середньооблікова численність працівників за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну до 5 млн. євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні [11].

Незалежно від виду та форми господарювання, підприємства грають найважливішу роль в економіці держави. З мікроекономічних позицій підприємства є основою для:

- збільшення національного прибутку, валового внутрішнього продукту (валового національного продукту);
- можливості існування всієї держави і виконання нею своїх функцій, це пов'язано з тим, що значна частина державного бюджету формується за рахунок податків і зборів із підприємств;
- забезпечення обороноздатності держави;
- простого і розширеного відтворення;
- розвитку національної науки і прискорення НТП;
- підвищення матеріального добробуту усіх верств громадян країни;
- розвитку медицини, культури, мистецтва та ін.;
- вирішення проблеми зайнятості;
- вирішення багатьох інших соціальних проблем суспільства, цю роль підприємства будуть виконувати тільки в тому випадку, якщо вони ефективно функціонують [15].

Позитивний економічний ефект господарської діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від рівня його спеціалізації: чим вона вища, тим результативнішою буде діяльність суб'єкта господарювання. Своєю чергою, розвиток науково-технічного прогресу веде до збільшення засобів виробництва, підвищення їх технічної досконалості і поліпшення технології використання, зниження собівартості продукції, що досягається через упровадження нових прогресивних ресурсозберігаючих технологій, що призводить до забезпечення змін в умовах виробництва і в подальшому – до підвищення ефективності діяльності підприємств. Ступінь інтегрованості підприємства має прямий вплив на економічну ефективність: чим сильніше підприємство інтегроване у систему господарських відносин, тим вищим є ступінь нейтралізації та розподілу ризиків, вищі конкурентоспроможність та мобільність ресурсів.

1.2. Засади функціонування економічного механізму управління підприємством

Сучасне управління – це особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку. Відомий англійський економіст Альфред Маршалл виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними – капіталом, працею та землею. Суть управлінської діяльності полягає у здійсненні впливу на процес шляхом прийняття рішень.

Зростання значення фактора управління в епоху науково-технічної революції послужило основою для появи концепції «менеджеріальної революції», згідно з якою влада переходить від власників до управлінців.

Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Запропонована ним раціоналізація праці і відносин на виробництві дозволила докорінно змінити організацію і управління, а значить, і ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом».

Сьогодні у світовій практиці використовують три інструменти управління: ієрархію, культуру і ринок. Кожен з них є домінуючим в тій чи іншій економічній системі, наприклад, ієрархія в адміністративно-командній економіці [7].

Наука управління за останні два-три десятиріччя пережила більш глибокі зміни, ніж за весь попередній період свого розвитку. Вдосконаленню управлінської практики посприяв прогрес в оргтехніці, і те, що відбувається сьогодні в теорії і практиці управління, називається «тихою управлінською революцією». Її початок збігся із вступом західного суспільства в інформаційну стадію. На зміну старій раціоналістичній концепції управління приходить нова неформальна, яку прийнято називати маркетинговою, інформаційною [6].

Організація управління підприємством залежить від складності його структури, масштабу й виду діяльності, наявності зв'язків з іншими суб'єктами господарської діяльності. Для більшості підприємств характерні три основні види управління їх діяльністю: виробниче, організаційне й економічне. У складних умовах України відбувається процес становлення нового для неї корпоративного управління, для якого характерною є корпоративна організація власності.

Корпорація – це об'єднання фінансових і промислових підприємств, промислових і торговельних підприємств, створення банками лізингових фірм, венчурних компаній, спільна участь кількох підприємств у створенні акціонерного капіталу одного підприємства [47]. Права учасників таких об'єднань залежать від відсотка акцій, що їм належать.

Основними завданнями виробничого управління є:

- управління розвитком підприємства (розширення асортименту продукції, що випускається, за рахунок випуску якісніших виробів, тобто поліпшення їх якісних та споживчих характеристик, застосування вдосконалених технологій виготовлення продукції, автоматизації виробництва);
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення більш ефективного використання устаткування, наявних виробничих площ;
- систематичний контроль технічного стану устаткування, забезпечення його технічного обслуговування й ремонту;
- забезпечення підвищення продуктивності праці основного та допоміжного персоналу;
- зниження всіх видів виробничих витрат;
- оптимальне планування, чіткий облік та нормування основних технологічних операцій;
- управління технологічною підготовкою виробництва продукції;

– оперативне диспетчерське регулювання всіх матеріальних потоків та технологічних операцій починаючи від складів із сировиною, матеріалами, напівфабрикатами і закінчуючи процесами збирання, контролю готової продукції та її виходом з виробничих цехів на склад готової продукції [7].

Основні завдання організаційного управління:

- вибір форми організації управління підприємством і виробництвом;
- визначення відносин і зв'язків між структурними підрозділами підприємства;
- визначення функцій кожного елемента структури для підтримання нормальної діяльності підприємства;
- розподіл основних функцій управління між управлінськими підрозділами та окремими працівниками підприємства;
- забезпечення необхідної координованості дій підрозділів підприємства;
- підбір, розстановка та навчання кадрів;
- здійснення контролю за якістю та ефективністю роботи підрозділів управління підприємством;
- формування механізму відносин з іншими організаціями, постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, зі споживачами продукції, джерелами фінансування [8].

Основні завдання економічного управління:

- виявлення впливу основних економічних показників (обсягу випуску продукції, постійних та змінних витрат, ціни, прибутку) на забезпечення беззбитковості, прибутковості підприємства, його самоокупності та самофінансування розвитку виробництва;
- обґрунтування доцільності обсягів виробництва, співвідношення постійних та змінних витрат у собівартості кожного виду продукції;
- обґрунтування найраціональнішої для підприємства форми організації виробництва (кооперації, спеціалізації тощо);

- вибір найдоцільнішого варіанта оснащення підприємства машинами та устаткуванням;
- обґрунтування ефективності інвестиційних проектів з реконструкції підприємства, модернізації устаткування й оновлення продукції;
- пошук наявних резервів підвищення економічної ефективності виробництва;
- розробка шляхів поліпшення якості продукції;
- обґрунтування й подальший розвиток нормативної бази підприємства (матеріальних, фінансових та трудових витрат на виготовлення одиниці продукції);
- обґрунтування ціноутворення виробленої підприємством продукції;
- систематичний аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства з визначенням показників рентабельності виробництва й оборотності капіталу;
- аналіз використання матеріальних ресурсів, розробка пропозицій щодо зниження матеріаломісткості, енергомісткості продукуваної продукції, витрат на матеріальні ресурси;
- планування розподілу прибутку за фондами накопичення та споживання, розробка перспективного, поточного та оперативного планів діяльності підприємства;
- організація обліку й контролю економіко-виробничої діяльності за окремими видами продукції та по підприємству загалом [7].

Управління – це функція організованих систем, яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей; це вплив на об'єкт управління з метою систематизації, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку [29]. Суб'єктом управління підприємством є керівні органи організованої системи, а об'єктом – сама ця система, структура системи, режим її діяльності (рис. 1.2).

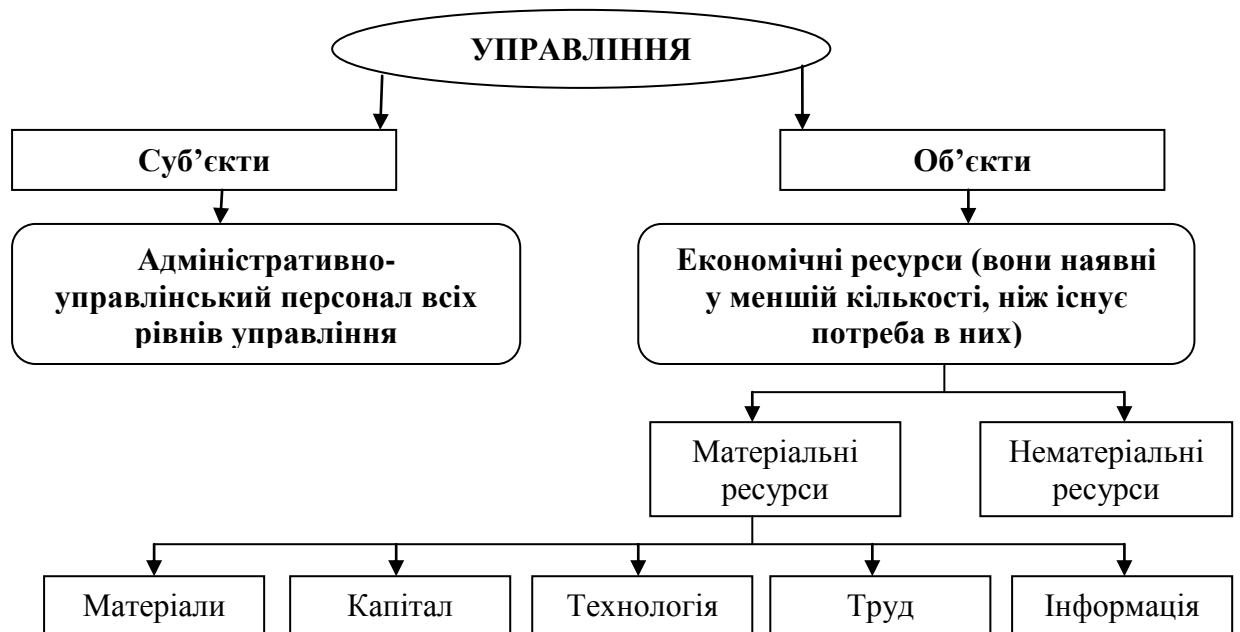


Рис. 1.2. Суб'єкти и об'єкти управління підприємством

Складовими свідомого управління підприємством є:

Економічний аналіз – вивчення економічних процесів, проблем, визначення стійких тенденцій. Це вихідна точка при розробці управлінських рішень;

Прогнозування – наукове передбачення порядку подій, побудова гіпотез, сценаріїв, моделей економічних процесів, які можуть мати місце у майбутньому;

Планування – виступає іноді як вид управління, але завжди є однією з найважливіших функцій і складових частин управління взагалі і управління підприємством зокрема. Це побудова змісту і послідовності кроків, які призведуть до втілення означеної мети. План, на відміну від прогнозу не є гіпотеза, ймовірність, а рішення, завдання;

Економічне програмування – розробка і затвердження економічних і соціальних програм (цільові, комплексні). Розробляються детально із зазначенням джерел, ресурсів, відповідальних, термінів, методів і т. п.;

Організація і координація – організаційна робота пронизує управління. Без організації не спрацюють плани, програми, прогнози;

Формування координаційних структур управління – рівні управління, структурні підрозділи, спосіб підпорядкування окремих елементів об'єкту управління;

Оперативне регулювання – поточні управлінські рішення, інструкції, накази, розпорядження, установки, все те, що неможливо врахувати в планах, що приносить щоденна життєва ситуація;

Облік (бухгалтерський) – фіксація стану об'єкту управління (ресурсів підприємства). Завдячуючи обліку забезпечується збереження цінностей;

Контроль – одна із основних функцій управління, яка іноді набирає вигляду окремого виду управління, який базується на перевірці дотримання законів, правил, постанов, актів і т. п. [8].

Механізм управління підприємством – це механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку. Господарський механізм управління не може бути розрізненим набором методик і розпоряджень, відірваним від реальних завдань виробництва, які, у свою чергу, визначаються не тільки державним законодавством, а й об'єктивними законами виробництва, у тому числі законом відповідності рівня розвитку інтелектуального та виробничого потенціалу суспільства і характеру суспільно-виробничих і політичних відносин.

Центральним у системі господарського механізму управління підприємством є економічний механізм, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони.

Економічний механізм підприємства має складну структуру, однак можна виділити такі його складові, як механізм формування і використання ресурсів (капіталу); механізм управління затратами; механізм управління фінансами; мотиваційний механізм; механізм взаємодії з ринком.

Таким чином, економічний механізм підприємства, з одного боку, має забезпечувати зовнішні зв'язки останнього і створювати відповідні умови отримання доходу. З іншого боку, цей механізм спрямований на розвиток виробничих відносин усередині підприємства. У першому випадку його принципи цілком визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва, існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо), а в другому випадку – особливостями виробничих відносин на підприємстві.

Функціонування підприємства як системи господарюючих елементів (підрозділів) забезпечується через його внутрішній економічний механізм. Структура цього механізму визначається через:

- організаційно-технічну систему або формування вертикальних зв'язків між підрозділами й адміністративним центром та горизонтальних зв'язків між окремими підрозділами;
- систему планування діяльності підрозділів;
- систему контролю й оцінки діяльності підрозділів;
- установлення матеріальної відповідальності підрозділів;
- мотиваційний механізм функціонування [28].

Організаційно-технічна система підприємства визначається переважно формою зв'язків між окремими підрозділами. Структура технологічної мережі виробництва кінцевого продукту впливає на організацію виробничої кооперації між підрозділами, визначає ступінь залежності підрозділу підприємства від його адміністративного центру, а також організацію управління на рівні адміністративного центру.

Планування діяльності підрозділів здійснюється шляхом установлення основних показників виробничо-господарської діяльності підрозділів та базується на прогресивних нормах матеріальних, трудових і грошових витрат. Залежно від завдань, які вирішують ті чи інші підрозділи, застосовуються такі показники, які найбільшою мірою стимулюють досягнення високих результатів [17].

Система контролю и оцінки діяльності підрозділів дає змогу визначити причини відхилень, місце їх виникнення і вжити відповідних заходів щодо усунення недоліків і поширення позитивних результатів. Система оцінки діяльності визначає ті підрозділи, які найраціональніше використовують економічні важелі в організації своєї діяльності та забезпечують зростання результативності функціонування підприємства в цілому.

Установлення матеріальної відповідальності підрозділів передбачає компенсацію збитків одного підрозділу за рахунок прибутку або собівартості іншого, з вини якого вони виникли.

Мотиваційний механізм створюється відповідно до структури підприємства та складності його цілей. Він охоплює, як правило, три підсистеми мотивів, кожна з яких спрямована на досягнення певних цілей підприємства, а саме: мотиваційного механізму високоякісної продуктивної праці, мотиваційного механізму науково-технічного розвитку виробництва та мотиваційного механізму підприємництва.

Економічний механізм управління насамперед тісно пов'язаний з економічною діяльністю підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій. Вона, в свою чергу значною мірою залежить від управління ефективністю всіма видами діяльності підприємства.

Управління ефективністю діяльності промислового підприємства розглядають як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Розглядаючи категорію «економічний механізм», слід зазначити, що

вона трактується як складова частина господарського механізму, а саме: сукупність підсистем (складових частин), що забезпечують його функціонування. Так Павлова Л. Н. відзначає, що при дослідженні категорії економічного механізму, необхідно враховувати основні його структурні елементи: планування й прогнозування, організацію суспільного виробництва, економічне стимулювання, ціноутворення, фінансово-кредитний механізм [42, с. 11-12].

Багато науковців розглядають економічний механізм у совокупності з організаційним, так на думку Єрьоменко-Григоренко О. А. «...організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства є сукупність підсистем соціально-економічних і організаційно-економічних відносин, складених з блоків і відповідних їхньому змісту елементів, особливості наповнення яких відповідають розвитку суспільно-економічних устроїв» [19, с. 188]. Таке авторське визначення не повною мірою розкриває сутність даного поняття, бо розглядається на рівні підсистеми і не торкається процесорів і операторів системи.

Для Транченко Л.В. «...під організаційно-економічним механізмом управління... розуміє... систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва...» [59, с. 189]. Таке тлумачення автором терміну, на нашу думку, обмежує кількість методів, що він включає у понятійний апарат.

Куценко А.В. розглядає організаційно-економічний механізм управління з точки зору ефективності діяльності підприємства, що на її думку визначається «...оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка формує через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем з метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану підприємства заданим

параметрам» [32, с. 250].

Селезньова О.О., досліджуючи економічний механізм управління ринковою діяльністю роздрібного торговельного підприємства, спирається на методи, які розглядають його «...як динамічну систему з двох основних типів складових: організаційних та економічних. Разом з тим «... організаційно-економічний механізм управління ринковою діяльністю торговельних суб'єктів господарювання припускає двосторонню спрямованість:

- 1) підприємство управляється внутрішніми важелями менеджменту;
- 2) регулюється зовнішніми...» [53, с. 94]. Автор пропонує розглядати процедури роздрібного торговельного підприємства з позицій дуалізму, завдяки їх циклічному характеру. Але не враховує принципи «причинності».

Узагальнюючи зміст категорії організаційно-економічного механізму А.А. Малицький запропонував таке її визначення – це комплексна система, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг [33].

Таким чином, на нашу думку, під економічним механізмом управління підприємством слід розуміти комплексну систему важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які чинять вплив на економічні параметри системи управління промисловим підприємством, що дозволяє йому керовано розвиватися, а також регулювати його внутрішні і зовнішні економічні відносини і сприяє формуванню та посиленню економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому. Структура економічного механізму представлена на рис. 1.3.

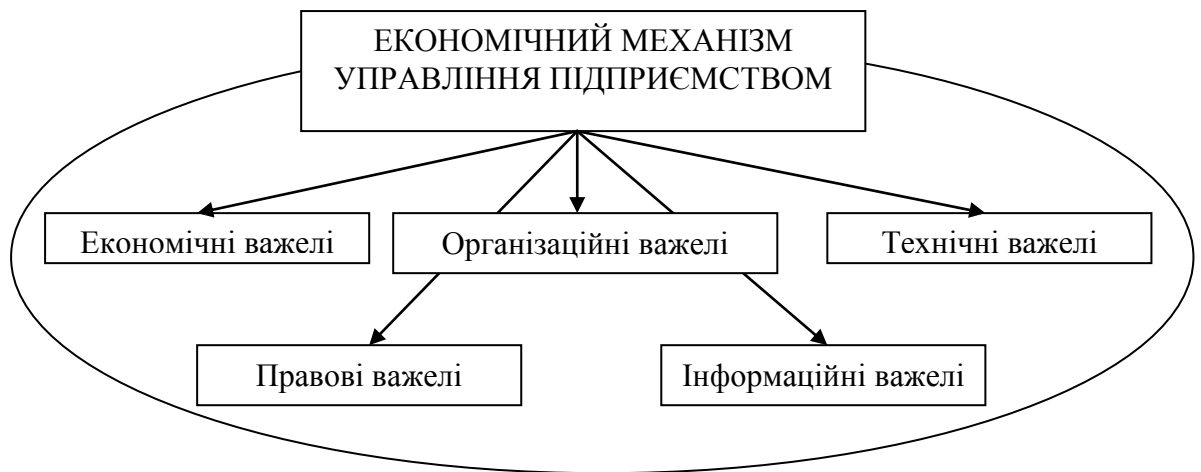


Рис. 1.3. Економічний механізм управління підприємством

Результатом використання даного механізму буде досягнення такого рівня ефективності діяльності промислового підприємства, який дасть йому можливість здійснювати свою діяльність у зовнішньому середовищі ефективно та отримувати чистий прибуток, забезпечувати стійкий фінансовий стан підприємства (рис. 1.3).

Доцільно відзначити, що економічний механізм не може існувати як замкнена система, він є динамічною відкритою системою, яка враховує вплив множини внутрішніх та зовнішніх факторів, так як і промислове підприємство, рівень ефективності якого може гальмуватися або обмежуватися різними впливами та факторами [59, с. 194]. Виходячи з цього, організаційно-економічний механізм ефективності діяльності промислового підприємства повинен виконувати наступні функції:

- реалізація потенціалу, закладеного у кожній формі власності та господарювання, забезпечення конкуренції та співпраці між ними у справі підвищення ефективності господарської діяльності для виходу з економічної кризи на шлях економічного зростання;

- забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва на основі ефективної господарської діяльності;

- додержання стійких стимулів підприємців, менеджерів, працівників і колективів у створенні якісно нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації та творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення;

- створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного потенціалу та господарювання в організації ефективної господарської діяльності.

Таким чином, в умовах нестабільної економіки важливим для будь-якого підприємства є формування ефективних принципів і ефективної системи управління ефективністю діяльності.

При розрізненні ефективності і результативності можна виокремити два види управління ефективністю діяльності підприємств [51, с.8; 44, с.9]:

- ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх;

- результативне керівництво, яке уможлиблює тимчасове досягнення короткострокових цілей.

Основою управління є визначення ефективності її діяльності. Оцінка ефективності будується на основі єдиних методологічних принципів визначення ефективності діяльності. У якості основних загальних принципів здійснення діяльності на практиці, що склалася, визначають наступні:

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

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

- при здійсненні діяльності принципово необхідно враховувати невизначеність і ризику.

Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства можна зобразити у наступному вигляді (рис. 1.4).

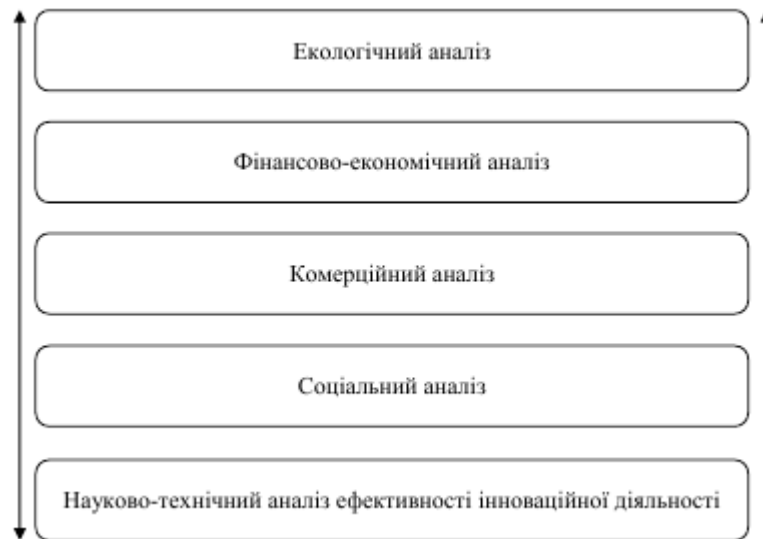


Рис. 1.4. Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою системою принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства. Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємств являє є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Управління ефективністю діяльності підприємства це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства (див. рис. 1.5).

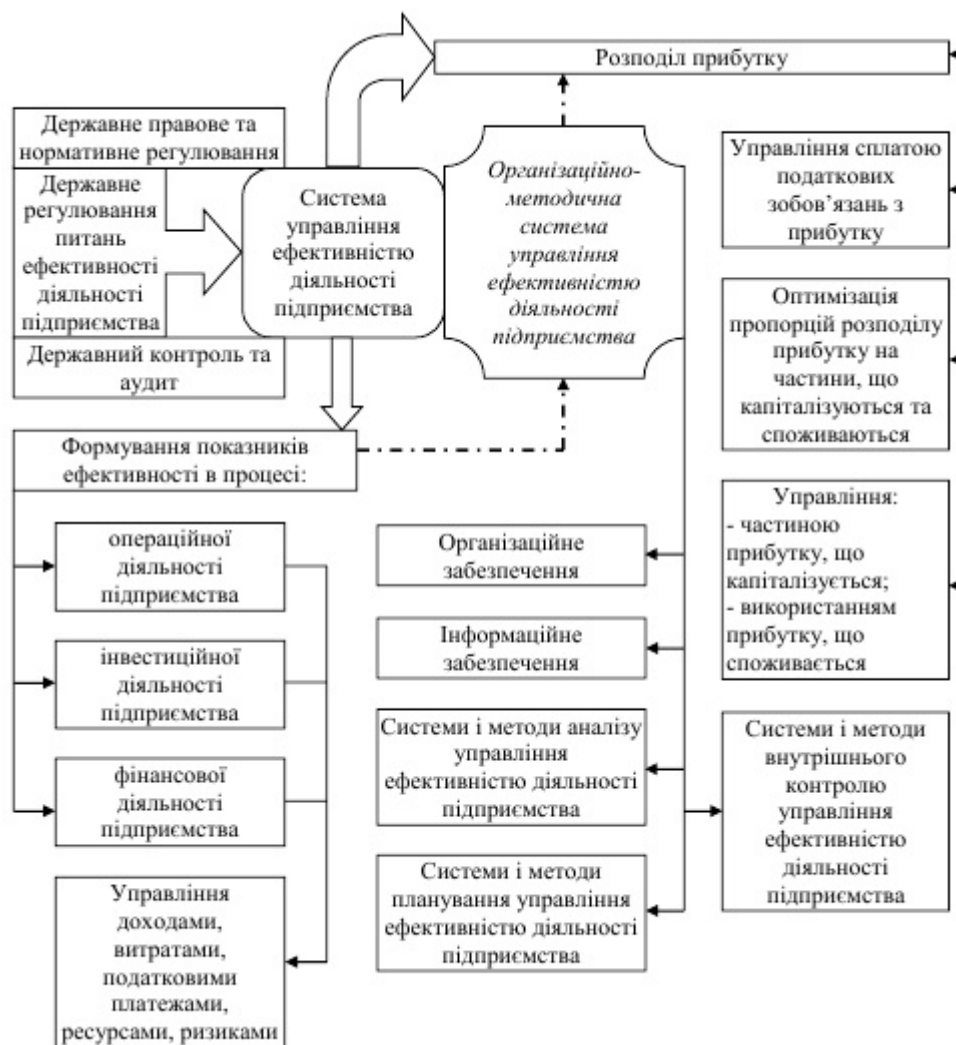


Рис. 1.5. Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства

На зміну ефективності діяльності підприємств впливають дві групи факторів: внутрішні і зовнішні (рис. 1.6). При цьому, внутрішні фактори поділяють на основні та неосновні. Використання тих чи інших форм управління визначається специфікою господарської діяльності підприємства та його фінансовою стратегією, відповідно, модель для різних підприємств однозначно буде відрізнятися, що дозволяє говорити про існування різних стратегій управління.

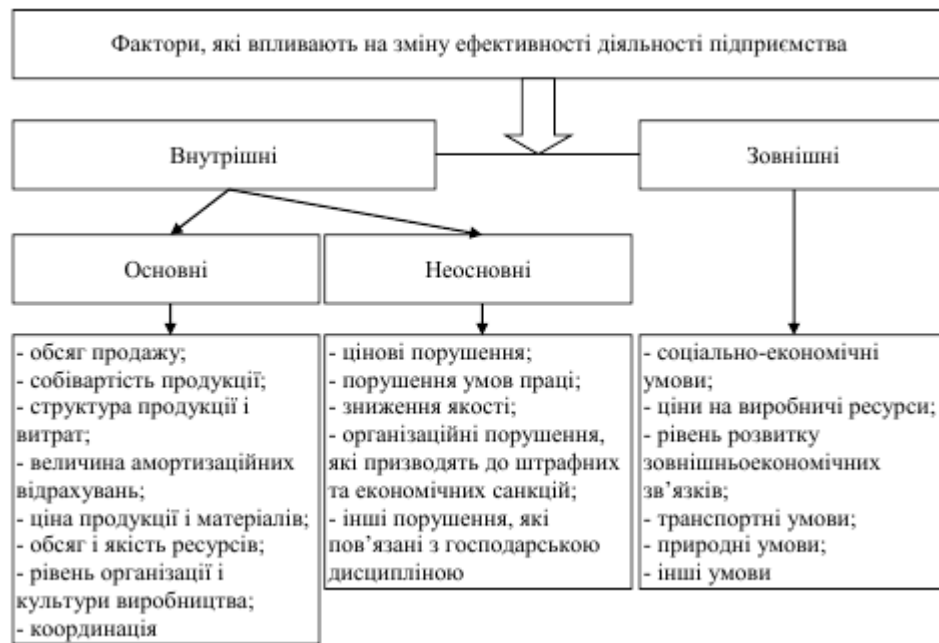


Рис. 1.6. Фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємства

Однак усю сукупність таких моделей можна згрупувати та виділити наступну їх типологію:

- агресивна (наступальна) стратегія – забезпечення максимізації рівня реалізації через стимулювання збуту з метою збільшення прибутку суб'єкта;
- захисна стратегія – забезпечення контролю витрат з метою збільшення прибутку суб'єкта господарювання як різниці між абсолютною величиною доходів та затрат, стратегія є ефективною у довгостроковій перспективі;
- диверсифікована стратегія – поєднує у собі виважений компроміс між агресивною та захисною стратегіями, що дозволяє узгодити переваги та недоліки обох варіантів стратегій управління прибутком підприємства.

Критерієм ефективності при системному підході управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи відповідати викликам екзогенних факторів та адаптація до них. Отже, управління відіграє дуже важливу роль необхідного фактора і рушійної сили на мікро- і макрорівнях.

З метою підвищення результативності діяльності підприємства та його

стратегічного розвитку виникає потреба у розробленні стратегії управління підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та управління ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно здійснювати відповідно до спеціально розробленої політики, при цьому важливе значення необхідно слід звернути увагу на визначення пріоритетного напрямку використання ефективності діяльності підприємств – тезаврації коштів, що сприятиме подальшому його розвитку та покращенню і підвищенню ринкової привабливості підприємств.

1.3. Індикатори та показники вимірювання результатів функціонування економічного механізму управління підприємством

Показники вимірювання результатів функціонування економічного механізму управління підприємством визначають ефективність його діяльності. Ефективність діяльності підприємства у динаміці – величина не постійна, яка може змінюватися під впливом таких факторів:

- 1) стан ринкової кон'юнктури підприємства;
- 2) залучення у підприємницьку діяльність додаткових інвестицій;
- 3) інтенсивне використання внутрішніх резервів та спроможностей підприємства, а саме застосування інтенсивних форм відтворення, таких як реконструкція, технічне переозброєння, використання новітніх технологій;
- 4) упровадження різних інновацій у виробництво.

Ефективність – це економічна категорія, яка кількісно визначається через відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили одержання цього результату.

Економічна ефективність підприємства – це один з типів ефективності, критерії якої визначаються відношенням досягнутого підприємством результату до здійснених витрат.

Як основний показник економічної ефективності підприємств

використовується система показників рентабельності. Показники рентабельності розраховуються на основі величини отриманого суб'єктом підприємницької діяльності прибутку. Отриманий підприємством в певних абсолютних і відносних розмірах прибуток є необхідною умовою його самодостатності, економічної незалежності, подальшого функціонування [60, с. 84].

Систему показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, зображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Система показників ефективності діяльності підприємства

<i>Ефект</i>	<i>Показники ефективності діяльності</i>
Економічний ефект оцінюється	прибутком від реалізації продукції; прибутком від впровадження нового технологічного процесу; покращенням використання виробничих потужностей; прибутком від впровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків, патентів, ноу-хау тощо; прибутком від ліцензійної діяльності; скороченням термінів окупності інвестицій.
Науково-технічний ефект оцінюються	підвищенням науково технічного рівня виробництва; підвищенням організаційного рівня виробництва і праці; можливим масштабом застосування (народногосподарським, галузевим, на рівні підприємств); ступенем ймовірності успіху (значним, помірним, низьким); кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ноу-хау, ліцензій тощо); збільшенням частки нових інформаційних технологій; збільшенням частки нових технологічних процесів; підвищенням рівня автоматизації виробництва; зростанням кількості науково-технічних публікацій.
Соціальний ефект оцінюється	змiнами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджуються інновації; покращенням умов праці робітників; приростом доходів персоналу фірми; змінами у структурі виробничого персоналу та його кваліфікації, у т. ч. змінами чисельності працівників, змінами чисельності працівників різної класифікації; змінами у стані здоров'я працівників об'єкта, що визначаються за допомогою рівня витрат, пов'язаних з виплатами із фонду соціального страхування та витратами на охорону здоров'я; збільшенням тривалості вільного часу населення тощо.
Екологічний ефект оцінюється	зменшенням забруднень атмосфери, землі, води шкідливими компонентами; зменшенням кількості відходів виробництва; підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо); покращенням екологічності товарів, які виготовляє підприємство; зниження сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів.

Зазначимо, що одна з головних проблем при виборі показника для оцінки ефективності функціонування організації зводиться до дилеми, що приймати за показник оцінки економічної ефективності. Рішення цієї проблеми пов'язано з тим, які цілі ставить перед собою господарюючий суб'єкт. Організаціям, що мають чітко сформульовані цілі і завдання із заданою тимчасовою шкалою їх досягнення, набагато простіше проводити оцінку ефективності. Тому для визначення показників необхідно проаналізувати стратегію господарюючого суб'єкта та визначитися з цілями, на досягнення яких працює організація.

У стратегії підприємства різні дослідники виділяють від трьох до п'яти складових рівнів. Загалом достатнім і необхідним для аналізу стратегії є визначення місії організації, цілей і завдань.

Місію в загальних рисах можна визначити як висвітлення основної причини створення організації та продовження її існування. Стратегічні цілі стосуються внутрішніх і зовнішніх обставин, на які організація повинна реагувати в майбутньому, вони визначають, якими мають бути пріоритети для того, щоб вона могла успішно слідувати своїй місії.

Стратегічні цілі розділяють на більш конкретні і специфічні складові для розробки тактичних планів, складання обов'язків і здійснення контролю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні методи визначення місії і стратегії підприємства

Методи визначення та розробки місії	Методи визначення стратегічних цілей
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Стратегічна бізнес-одиниця (Strategic – Business Unit); – Стратегічний ступінь свободи (Strategic Degrees of Freedom); – Стратегічний задум (Strategic Intent); – Перспектива акціонерної вартості (Shareholder Value Perspective); – Перспектива вартості з точки зору зацікавлених сторін (Stakeholder Value Perspective); 	<ul style="list-style-type: none"> – Ключова компетенція (Core Competence); – Ланцюжок прирощення вартості (Value Chain); – Модель Five Forces Портера; – Підривна інновація (Disruptive Innovation); – Клієнтизація (Customized, Customerising); – Стратегія зачистки (Mop Up Strategy);

продовження таблиці 1.2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Глобальна локалізація (Global Localisation); – Очікуване значення вартості (Expected Value); Ціннісно-орієнтоване управління (Value Based Management).	<ul style="list-style-type: none"> – SWOT-аналіз; – PEST-аналіз; – Стратегія ціноутворення (Pricing Strategy); – Структура витрат (Cost Structure); Домінуюча фірма (Dominant Firm).

Підхід до визначення показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування вважається у наш час найбільш перспективним. Проте подібний підхід не позбавлений недоліків. Це пов'язано насамперед з тим, що ступінь досягнення поставлених компанією цілей і певний рівень ефективності діяльності – поняття нетотожні. Місія, стратегічні цілі і завдання, визначені і затверджені керівництвом господарюючого суб'єкта за допомогою певних методів, за своєю природою суб'єктивні і часто схильні до впливу якості та повноти інформації, яка доступна керівництву, також чималу роль відіграє і професійна компетенція менеджменту.

У країнах з розвинутою ринковою економікою залежно від моделі управління, специфіки галузі, стадії життєвого циклу компанії змінюються кінцеві орієнтири і стратегічні цілі функціонування компаній, які визначають вибір тих чи інших аналітичних показників і моделей для оцінки ефективності функціонування бізнесу. У світлі вищесказаного необхідним є критичний розгляд різноманіття методів і показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

В економічній літературі часто підкреслюється, що в переважній більшості науково-практичних напрямків в економіці спостерігається взаємопроникнення інструментарію з інших наук, а в фінансово-економічному аналізі це проявляється особливо. Методи, застосовані в сучасному аналізі господарської діяльності, постійно розширюються за рахунок нових прийомів і способів, що дозволяють враховувати інфляційні

процеси, надійність контрагентів, ускладнюються організаційно-правові форми господарювання [9, с. 348].

Велика кількість методів, розроблених сучасною наукою, ускладнює роботу аналітика, заплутує його. На практиці економіст часто використовує «старі», звичні для нього методи, але які для вирішення поставленої мети можуть бути неефективні, або неприйнятні. Тому існує проблема у створенні стрункої, впорядкованої класифікації методів оцінки ефективності функціонування підприємств. На сьогодні не вироблена єдина класифікація чинних методів оцінки, тому розглянемо можливі види.

Однією з таких класифікацій є розподіл методів на формалізовані і неформалізовані, а в основі класифікації лежать об'єктивні і суб'єктивні причини методів. У роботах вищезазначених учених можна зустріти такі назви цих методів: математизовані, нематематизовані; логічні, аналітичні; суб'єктивні, об'єктивні; математичні, евристичні – відкритий класифікатор методів оцінки ефективності функціонування підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки ефективності функціонування підприємства за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів

Група методів	Підгрупа методів	Вид методу
1	2	3
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1. 1. Розробка системи показників	– збалансована система показників (BSC); – економічна додана вартість (EVA); – ринкова додана вартість (MVA); – показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR); – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI).
	1. 2. Методи порівнювання	– порівняння за заданим критерієм у динаміці; – ранжування з використанням відносних – показників; – порівняння з середньогалузевим значенням.
	1. 3. Методи експертних оцінок	– дельфійський метод; – морфологічний аналіз; – метод сценаріїв; – мозковий штурм; – репертуарні решітки.

продовження таблиці 1.3

1	2	3
	1. 4. Методи читання аналізу фінансової	– горизонтальний аналіз; – вертикальний аналіз;
	1. 5. Методи деталізації	– ранжування; – факторний аналіз.
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2. 1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	– балансовий метод; – прийомних ланцюгових підстановок; – інтегральний метод; – прийом вирівнювання початкових точок аналізу.
	2. 2. Традиційні методи економічної статистики	– метод порівняння величин; – індексний метод; – метод угруповання.
	2. 3. Математико-статистичні методи вивчення зв'язків	– кореляційний аналіз; – регресійний аналіз; – кластерний аналіз.
	2. 4. Методи теорії прийняття рішень	– імітаційне моделювання; – аналіз чутливості; – метод побудови дерева рішень.
	2. 5. Методи фінансових обчислень	– дисконтування та нарощування; – методи оцінки грошових потоків.

Зазначимо, що в основі оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта, як правило, лежать методи фінансово-економічного аналізу, які на сьогодні набули найбільшого поширення.

Система показників і методів оцінки економічної ефективності діяльності підприємства почала формуватися на початку ХХ століття. Із розвитком ринку, ускладненням зовнішнього середовища діяльності компаній, зміною інформаційних потреб інвесторів, аналітиків і менеджерів, удосконаленням методів математичного та фінансового аналізу на перший план висувалися ті чи інші показники, змінюючи і розширюючи методи, які вже склалися і широко використовуються.

Незважаючи на різні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства, загальною рисою всіх шкіл є використання аналітичних коефіцієнтів для отримання оперативної, наочної і простої оцінки ефективності функціонування і розвитку господарюючого суб'єкта. Особливістю методики зазначеного підходу є ізольоване вивчення трендів зміни значень окремих показників і зіставлення їх зі значеннями успішно

функціонуючих фірм або з середньогалузевими значеннями, на основі чого робляться відповідні висновки.

Як показав огляд економічної літератури [13; 16; 23; 27; 31], при оцінці діяльності підприємства на основі коефіцієнтного аналізу, і в зарубіжній і у вітчизняній практиці немає чітко регламентованої сукупності коефіцієнтів. Кожен з авторів для оцінки ефективності визначає склад використовуваних ним показників, як правило, на свій розсуд. Загальноприйнятої класифікації коефіцієнтів також не існує.

Перевагою використання коефіцієнтного аналізу є простота розрахунків коефіцієнтів і можливість здійснення розрахунку значень на базі зовнішньої звітності, також перевагою є наочність одержуваних результатів. Однак цей метод має істотні недоліки:

- отримані результати мають моментний, статичний характер;
- аналіз нормативних значень окремих фінансових коефіцієнтів, закріплених в офіційних методиках, проведений вітчизняними дослідниками [30; 36], виявив некоректність порогових значень, з точки зору узгодженості їх між собою;
- ізолюваність аналізу коефіцієнтів один від одного;
- ретроспективний характер отриманих даних, що зменшує їх цінність для прийняття управлінських рішень.

Саме у зв'язку з перерахованими недоліками найбільшого поширення набули методи і моделі, засновані на розрахунку та аналізі узагальнюючих показників.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності діяльності підприємства, в основі яких лежить розрахунок узагальнюючого показника, почали з'являтися у 20-х роках ХХ століття. Найбільшого поширення і максимальне використання отримала модель Ф. Д. Брауном, який вивів математичний зв'язок між прораховуваними коефіцієнтами оцінки діяльності компанії: рентабельністю продажів, ресурсовіддачею і рентабельністю активів.

Початок використання рентабельності акціонерного капіталу призвело до зміни у первісній моделі «Du Pont». Крім прибутковості і ефективності, модифікована модель дала можливість визначати найбільш прийнятне для фірми співвідношення між власним капіталом і залученими засобами, тобто використовувати фінансовий «важіль».

У кінці 80-х – початку 90-х років ХХ століття відбувається зміна орієнтації з показників максимізації багатства компанії, які часто відображали інтереси не власників, а менеджерів різних рівнів, на показники, які прагнуть оцінити ефективність через створювану вартість підприємства. Такий підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (VBM – Value Based Management), який принципово відрізняється від раніше розглянутих методів оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта.

Недоліки, які були пов'язані із застосуванням прибутку при розрахунку показників оцінки ефективності діяльності підприємства, частково виправив показник EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість. Цей показник був розроблений американською компанією «Stern Stewart & Co» і в наш час використовується багатьма відомими компаніями. У його основі лежить домінуючий принцип: компанія створює додану вартість, якщо її прибутковість на витрачений капітал перевищує альтернативні витрати [40, с. 109].

Незважаючи на неодноразові спроби об'єднати минулі результати діяльності компаній з прогнозами досягнення економічного зростання і підвищення ефективності в майбутньому на основі вищевикладених моделей, все більше число аналітиків ХХ століття вказують на неможливість такого процесу. Таким чином, стратегічний аналіз і оцінка ефективності компанії, заснована лише на фінансових показниках, стають неповними і неточними.

Протягом 70-90-х років ХХ століття низка дослідників намагались вирішити цю проблему. Так у 1975 році Стівен Керр, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність розробки

різних систем вимірювання та оцінки результатів господарсько-фінансової діяльності. Вирішити цю проблему спробували Р. С. Каплан і Д. П. Нортон, які розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)). Причиною появи BSC стало створення такої управлінської системи, яка б урахувала інтереси акціонерів, покупців, контрагентів, кредиторів та інших учасників, які взаємодіють з компанією. Для реалізації такої політики управління бізнесом необхідне створення комплексної системи стратегічних цілей і показників їх оцінки.

Система BSC заснована на чотирьох основних складових [65, с. 8]:

- фінансовій, яка оцінює економічні наслідки вже вжитих дій;
- клієнтській, що характеризує взаємини зі споживачами продукції, а також численні якісні параметри, що впливають на рівень задоволеності клієнтів;
- складової внутрішніх бізнес-процесів, від яких залежить як задоволеність клієнтів, так і вирішення фінансових завдань;
- складової навчання та розвитку персоналу, в межах якої оцінюється інфраструктура, що забезпечує стабільне довгострокове зростання і здатність вдосконалюватися в майбутньому.

Сильною стороною такого підходу є об'єднання фінансових і нефінансових показників. На думку М. де Хааса і А. Кляйнгельда, BSC представляє систему вимірювання ефективності з прямим зв'язком. Іншою сильною стороною системи є можливість виміряти те, що не в змозі виміряти бухгалтерський облік.

Таким чином, BSC можна подати як структуру, що дозволяє розширити можливості визначення, оцінки і контролю над ефективністю функціонування підприємства. Класична структура BSC може досить легко трансформуватися, але при цьому вона має низку недоліків і обмежень у застосуванні.

Істотним недоліком є відсутність кінцевого показника, що вимірює ефективність функціонування підприємства. На думку багатьох аналітиків,

уважно потрібно ставитися до запровадження BSC підприємствам, які функціонують на ринках, що розвиваються. Це викликано тим, що змінювати стратегію і втілювати її з використанням системи показників у ситуації різкої зміни ринкової ситуації вельми складно для управлінців. Ще один недолік системи пов'язаний із складністю її впровадження, яка вимагає добре налагодженої організаційної структури підприємства і внутрішньофірмового обліку. Також недоліком BSC є те, що вона охоплює, як правило, стратегічні напрями, не враховуючи оперативні зіставлення фактичних і планових значень показників [30, с. 179].

У світлі сказаного зрозуміло, що всі описані методи вимірювання результатів функціонування економічного механізму управління підприємством не можуть бути визнаними повністю придатними для використання їх у якості базового інструменту. Методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися, ґрунтуючись на нових наукових підходах і математичних методах.

Висновки до розділу 1

Успішність господарської діяльності підприємств та ефективне її вирішення, проблема їхнього подальшого розвитку залежать від досконалості структури механізму управління. На сучасному етапі господарювання економічні умови радикально змінилися, що потребує пошуку найбільш ефективних форм та методів управління підприємством.

Формування ефективного економічного механізму управління підприємствами є не тільки однією з умов подолання кризових явищ у реальному секторі економіки, а й необхідною передумовою успішної діяльності вітчизняних товаровиробників в умовах господарської глобалізації та входження України у світовий економічний простір. Економічний механізм повинен сприяти максимальному використанню людського

капіталу та забезпечувати багатократне підвищення ефективності економічної діяльності підприємств.

Економічний механізм управління підприємством формується під впливом конкретних умов господарювання і призначений для організації, здійснення та збереження економічної діяльності, досягнення цілей підприємства. Він є конкретним господарським інструментом (сукупністю заходів, методів, функцій), завдяки якому організується і забезпечується досягнення цілей діяльності суб'єктів підприємництва. Системність і цілісність визначає сутність категорії «організаційно-економічний механізм». Із зміною організації виробництва в результаті розвитку продуктивних сил і зміною відносин власності на засоби виробництва відбувається модифікація чи заміна форм економічного життя, змінюються зв'язки між ними, способи їхньої взаємодії, тобто реформується весь організаційно-економічний механізм.

Під організаційно-економічним механізмом управління, на наш погляд, слід розуміти систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва враховуючи ці особливості, суб'єкт управління, спираючись на економічні закони та застосовуючи економічні методи управління, узгоджує особисті інтереси з інтересами об'єкта управління (підприємства, цеху, бригади, окремого робітника). Останні, у свою чергу, керуючись цими методами, планують, організують та здійснюють свою діяльність з метою досягнення визначених цілей.

Таке визначення є конструктивним і містить три відмінні ознаки, які не знайшли відображення в економічній літературі. По-перше, методи і форми господарювання слід представляти в організаційно-економічному механізмі не як певний набір, а як взаємопов'язану сукупність елементів, тобто цілісну систему. По-друге, у конкретних умовах розвитку суспільства методи і форми господарювання як елементи організаційно-економічного механізму

мають структурні особливості і різні форми прояву. По-третє, структура цього механізму, інструменти та методи узгодження інтересів суб'єктів управлінської діяльності залежать від цільової спрямованості економічної діяльності підприємства.

Система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на ці положення, можна сформулювати наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Незважаючи на велику кількість існуючих на сьогоднішній день методів оцінки ефективності функціонування економічного механізму управління підприємством, до цих пір немає одного загальноприйнятого. Деякі недоліки методів мають математичну основу. Важливо наголосити, що той чи інший метод не можна застосовувати у всіх ситуаціях. При виборі необхідно враховувати специфіку галузі, розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, його облікову політику і багато інших важливих аспектів. При цьому методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційна характеристика господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича фірма «Югтехнотранс» (надалі ТОВ «НВФ «Югтехнотранс») розташоване в м. Маріуполі за адресою Жовтневий район, вул. Семенішина, 32, зареєстроване виконкомом Маріупольської міської ради 21.06.1996 року. Код ЄДРПОУ № 24324629. Засновниками ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» є громадяни України: Мартовський В.О., Васильченко Т.Л. та Скірко І.В.

Згідно статуту, ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням, емблемою, логотипом та символікою, а також штампи, товарний і фірмовий знаки та інші реквізити.

За результатами національного бізнес-рейтингу (понад 300000 підприємств України усіх форм власності), який побудовано виключно на офіційних даних Державних органів статистики України у 2015 році Держава визначила ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» як одного з лідерів галузі «29.12.1 – виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем».

Рейтинг визначався за чотирма критеріями,:

1. Обсяг реалізованої продукції – ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» 55 місце;
2. Чистий прибуток – ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» 22 місце;
3. Продуктивність праці – ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» 4 місце;
4. Заробітна плата – ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» 7 місце.

На цій підставі підприємство отримало Національний сертифікат із зазначенням дев'ятого місця у загальному заліку та нагороду «Лідер галузі 2015», а керівника нагороджено статус-нагородою «Професіонал галузі».

ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» займається розробкою, виготовленням і монтажем систем мастилогребенів коліс рейкового транспорту (гребнемастил або локомотивних лубрикаторів); конденсаторних систем пуску дизелів локомотивів; систем електрообігріву залізничних стрілочних перекладів, застосування яких істотно знижує експлуатаційні витрати і підвищує безпеку на залізничному транспорті [39].

Продукцією підприємства є:

1. Система змащення гребенів коліс локомотивів СПП 12-5



Рис. 2.1. Система змащення гребенів коліс локомотивів СПП 12-5

Система СПП12-5 (локомотивний гребнезмащувач) (рис. 2.1) призначена для змащування гребенів колісних пар локомотивів. Застосування її на рухомому складі дозволяє отримати наступні переваги: істотно знизити інтенсивність зносу гребенів коліс (бандажів) і збільшити їх ресурс; зменшити боковий знос рейок і збільшити їх термін служби; знизити опір руху і зменшити витрати електроенергії (дизпалива) на тягу; зменшити ймовірність сходження з рейок завдяки зниженню коефіцієнта тертя; знизити невиробничі витрати, пов'язані з простоем рухомого складу при заміні і обточуванні коліс (бандажів) і шліфовці рейок.

Систему змащення гребенів коліс локомотивів СПП12-5 можна встановлювати на всіх видах рейкового транспорту: тепловозах; електровозах; тягових агрегатах; метровагонів; трамваях; кранах на рейковому ході.

2. Конденсаторні системи пуску КСП



Рис. 2.2. Конденсаторні системи пуску КСП

Конденсаторні системи пуску КСП (рис. 2.2) призначені для підвищення надійності, збільшення ресурсу систем запуску дизелів і поліпшення умов експлуатації та обслуговування локомотивів, особливо при зношених акумуляторних батареях і знижених температурах навколишнього середовища.

КСП з молекулярними наповнювачами енергії (МНЕ) використовуваними у складі системи пуску дизелів локомотивів дозволяють подолати механічний опір на стартове розкручування колінчастого валу (1,5 - 2 сек.) і практично на порядок знижують струмове навантаження батареї в момент запуску дизеля. КСП призначені для: підвищення надійності, збільшення ресурсу систем запуску дизелів; поліпшення умов експлуатації та обслуговування локомотивів. Конденсаторні системи пуску підключаються до штатних систем пуску дизелів локомотивів.

Виробництво комплекту зарядно-розрядного обладнання, монтаж і технічне обслуговування КСП – ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» (Свідоцтво від 01.07.2008 р. уповноваженого дилера на території України).

3. Система електрообігріву стрілочних переводів



Рис. 2.3. Система електрообігріву стрілочних переводів

Система обігріву стрілочних переводів (рис. 2.3) призначена для очищення від снігу та криги стрілочних переводів в зимовий час. Система обігріву забезпечує безперервну працездатність стрілочних переводів в зимовий час, незалежно від опадів, що випадають. Автоматичне управління включенням-відключенням обігріву в залежності від стану навколишнього середовища знижують енергоспоживання. Теплоізоляційна прокладка між корпусом нагрівального елемента і кришкою нагрівача знижує розсіювання тепла в навколишнє середовище.

Перші випробування систем мастила гребенів коліс СПП-12-5 конструкції НПФ Югтехнотранс, згідно наказу Начальника Головного управління локомотивного господарства Укрзалізниці № 44 від 30 грудня 1996 року, були проведені на Донецькій з/д у період з 1.01.97 р. по 30.03.97 р. на трьох електровозах ВЛ-8 і трьох тепловозах 2ТЭ116. В результаті випробувань було встановлено, що знос гребенів коліс на обладнаних лубрикаторами локомотивах зменшився в 4-8 разів. За наслідками випробувань Головним управлінням локомотивного господарства було ухвалено рішення про модернізацію починаючи з 1998 року всіх електровозів ВЛ-8, ВЛ-10, ВЛ-11, що проходять ремонт на Львівському електровозоремонтному заводі, шляхом установки локомотивних лубрикаторів конструкції НПФ «Югтехнотранс».

У період з серпня 1998 року по квітень 1999 року в локомотивному депо «Жовтень» Південної залізниці м. Харків локомотивними

лубрикаторами конструкції НПФ «Югтехнотранс» було обладнано 18 електровозів ЧС-7.

У 1999 році обладнано 2 пасажирських електропоїздів на Південній залізниці в Моторвагоном депо м. Харків. Обладнано 2 дизель-потягу ДР-1А в локомотивному депо Полтава.

У липні 2000 року обладнаний системою мастила гребенів коліс Спп12-5 перший тепловоз М62уп на Донецькому металургійному заводі. У вересні обладнаний один тепловоз Тем2у на Запорізькому алюмінієвому комбінаті.

У 2001 році на Запорізькому алюмінієвому комбінаті - встановлено змащувальне устаткування СПП-12-5 на два тепловози М62уп і чотири тепловози Тем2у. Обладнано чотири тепловози М62уп, що залишилися, на Донецьком металургійному заводі. Поміщений договір і поставлено устаткування на 15 електровозів Вл10 в локомотивне депо Львів-Захід Львівської з/д.

2002 рік – встановлено змащувальне устаткування на 20 тепловозів 3ТЭ10 і ЧмеЗ на ГП «залізниця Молдови». Продовжуються регулярні постачання локомотивних лубрикаторів Спп12-5 на Львівський електровозоремонтний завод.

У 2003 році обладнані змащувальними системами пересувний склад на підприємстві «Торговий дім «Укртатнафта» в кількості 4 одиниць. Ще 10 комплектів локомотивних лубрикаторів набуває ГП «залізниця Молдови». Розробляється конструкторська документація для проведення модернізації тепловозів Теп70, 2ТЭ116, М62 і 2М62 шляхом установки локомотивних лубрикаторів конструкції НПФ «Югтехнотранс» в умовах Полтавського тепловозоремонтного заводу. Львівський електровозоремонтний завод приступає до установки систем мастила Спп12-5 на нові електровози Вл40.

2004 рік – підписаний договір і почалися регулярні постачання устаткування на Полтавський тепловозоремонтний завод для модернізації тепловозів Теп70, 2ТЭ116, М62 і 2М62. На Донецькому металургійному заводі системами мастила гребенів коліс обладнано перші три тепловози

Тгм4 з датчиками входу в криву. Обладнано ще п'ять електровозів Вл10 в локомотивному депо Львів-Захід Львівської з/д Продовжуються регулярні щомісячні постачання локомотивних лубрикаторів СПП-12-5 на Полтавський ТРЗ і Львівський електровозоремонтний завод.

У 2005 році продовжується модернізація локомотивними лубрикаторами рухомого складу на Донецькому металургійному заводі. У поточному році тут системами мастила Спп12-5 планується обладнати 10-15 тепловозів Тгм4 і Тгм6. Встановлена система мастила гребенів коліс на знов придбаний тепловоз Тем2у підприємством «Укртатнафта». На Комсомольському рудоуправлінні (Донецька обл.) обладнаний тепловоз 2ТЭ116. Підписаний договір на постачання систем мастила ще на 6 тепловозів на ГП «залізниця Молдови». Підписані договори з Дніпропетровським тепловозоремонтним заводом про модернізацію тепловозів 2ТЭ116 шляхом установки локомотивних лубрикаторів, з ВАТ «Днепрспецсталь», з Інгулецьким Гоком, з Грузинською залізницею. Поміщений договір і поставлено устаткування на НВО «Електровозобудування», м. Дніпропетровськ для установки на електровози Д-1, що будуються. У стадії підписання знаходиться договір з ММК ім. Ілліча, виявляють цікавість до нашої продукції «Запоріжсталь», Запорізький феросплавний завод, Авдєєвський коксохімічний завод, Білоруська залізниця і інші підприємства.

У 2006 році продовжуються регулярні постачання локомотивних лубрикаторів Спп12-5 на Львівський електровозоремонтний (52 комплекти) і Полтавський тепловозоремонтний (14 комплектів) заводи. Поміщений договір з Ізюмським тепловозоремонтним заводом. Поміщений контракт і здійснено постачання 20-ти комплектів систем мастила на Грузинську залізницю. Відправлено на випробування два комплекти устаткування на Білоруську залізницю. Дніпропетровському електровозобудівному заводу поставлено 10 комплектів, залізниці Молдови – 10. Декілька

комплектів фірма ввела в експлуатацію на Комсомольському РУ, Северодонецьком ОХЖДТ, Запорізькому феросплавному заводі.

У 2008 році Грузинська залізниця за підсумками пришлих років співпраці отримала значний економічний ефект від застосування систем СПП 12-5, знайшла кошти, уклала контракт і модернізувала 120 локомотивів – практично всі локомотиви, що беруть участь у вантажному русі. Постачаннями на Львівській електровозоремонтній (51 комплект), Дніпропетровський електровозобудівний завод (4 комплекти), Дніпропетровський тепловозоремонтний завод (1 комплект), Ізюмський ТРЗ (2 комплекти), Львівську залізницю (10 комплектів), Полтавський тепловозоремонтний завод (4 комплекти) продовжується модернізація рухомого складу Укрзалізниці.

На заводах Запоріжсталь (11 комплектів), Азовсталь (12 комплектів), Донецькому металургійному заводі (18 комплектів), Чумаковській ЦОФ, Комсомольському РУ, Запорізькому управління кар'єру (по 1 комплекту) монтаж систем здійснювався персоналом «Югтехнотранс».

У 2009 році на заводі Азовсталь змонтовано 14 комплектів систем СПП 12-5 і одна Конденсаторна система пуску КСП на тепловозі ТЕМ2У. Поставлено 30 комплектів лубрикаторів Білоруській залізниці і поміщений контракт на постачання їй 122 комплектів в першій половині 2010 року. Укрзалізниця продовжує оснащувати локомотиви гребнемастилами на Львівській залізниці (5) і Львівському локомотиворемонтному заводі (43).

2010 році фірмою проведений монтаж систем в Комсомольському рудоуправлінні (4), Азовсталь (14), Запоріжсталь (2), Інгулецькому Гоці (2), Північнодонецькому ОХЖДТ (1), Ясиноватському КХЗ (5), Донецькому металургійному заводі (6). Укладено контракти на сервісне обслуговування з Північнодонецьким ОХЖДТ, Ясиноватським КХЗ, Донецьким металургійним заводом, Комсомольським рудоуправлінням. Відвантажений ЗІП на Грузинську залізницю і Донецький металургійний завод.

У 2013 році Білоруській залізниці поставлено 132 комплекти систем СПП 12-5, надана допомога в монтажі і навчанні технічного персоналу. Продовжені постачання Львівському ЛРЗ (31 комплект). Проведений монтаж 4 комплектів на Комсомольському РУ, 4 комплектів на Макіївському ПТУ. 4 комплекти систем СПП 12-5 і 4 комплекти систем конденсаторного пуску КСП поставлено запорізькій фірмі Химтранс для монтажу на локомотиви Тгм6 комбінату Азовсталь. У Подольському ППЖТ (Росія) і Оленегорському Гоці (Росія) змонтовано по 1 комплекту систем СПП 12-5. Виготовлений комплект системи СПП для трамвая АКСМ 60102 .

2015 рік – виграний тендер і поміщений контракт на постачання 165 комплектів СПП 12-5 для тепловозів ЧмеЗ Білоруською ЖД. Львівському ЛРЗ поставлене 22 комплекти СПП 12-5. Білоруській фірмі Синтал Білий поставлений і 04.06.2015 змонтовано 1 комплект СПП для трамвая АКСМ 60102 в м. Мінську. 1 комплект системи СПП 12-5 і 1 комплект системи конденсаторного пуску КСП поставлені запорізькій фірмі Химтранс для монтажу на локомотиви Тгм6 комбінату Азовсталь. На Ясиновському КХЗ змонтовано 6 комплектів СПП 12-5. Поставлений ЗИП на систему СПП 12-5 за заявкою Білоруської залізниці.

На сьогодні підприємство продовжує успішно співпрацювати з постійними клієнтами та розширює економічні зв'язки.

Одним із найважливіших елементів, який характеризує внутрішнє середовище підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Організаційну структуру управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» представлено на рис. 2.4.

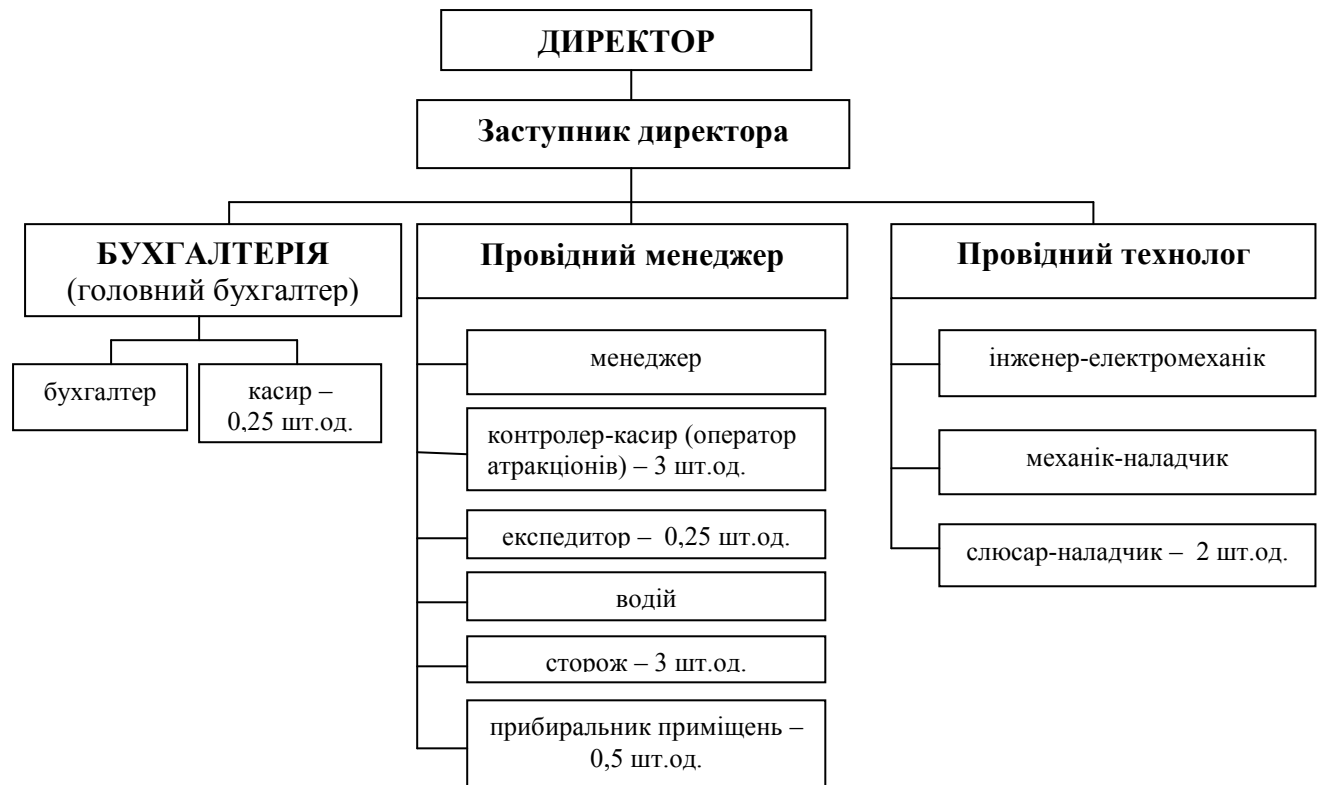


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Як видно з рис. 2.4, організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» є елементарною лінійною, що відноситься до механістичної структури управління (їх часто називають ієрархічними, бюрократичними, формальними, традиційними, класичними). Структура такого типу характеризується наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил та процедур, централізованим прийняттям рішень.

Організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» представляє собою найпростішу дворівневу структуру між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. За такої організаційної структури управління кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі, тому її призначення – відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи.

Структури лінійного типу використовуються на підприємствах, що характеризуються невеликими масштабами діяльності і працівники яких виконують приблизно однакові роботи (виготовляють один вид продукції чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо). Елементарні організаційні структури мають невелику кількість виконавців, що посилює відповідальність кожного з них за свою роботу, та керівника (як правило, власника підприємства), який безпосередньо зацікавлений у кінцевих результатах роботи. Такі структури управління дають змогу швидко приймати рішення, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати неформальні підходи до мотивації та контролю діяльності працівників.

Схему побудови організаційної структури управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» представлено на рис. 2.5.

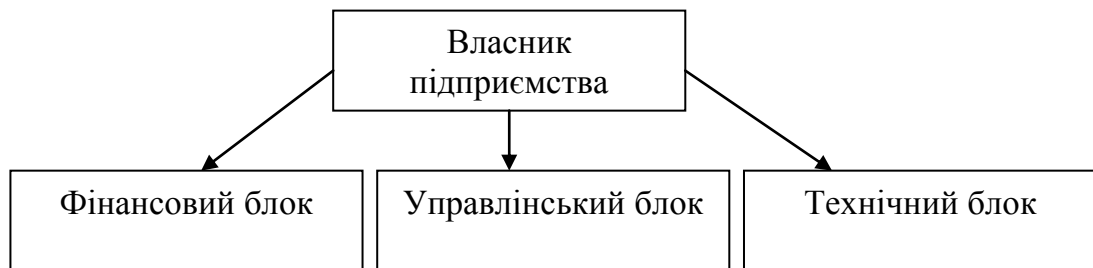


Рис. 2.5. Схеми побудови організаційної структури управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» має три блоки (див. рис. 2.5):

- управлінський рівень: директор підприємства, заступник директора, провідний менеджер, провідний технолог.
- фінансовий: головний бухгалтер, бухгалтер з дипломом спеціаліста, касир на підприємстві.

– технічний рівень: менеджер, контролер-касир (оператор атракціонів), експедитор, водій, сторож, прибиральник приміщень, інженер-електромеханік, механік-наладчик, слюсар-наладчик.

Відповідно до посадових інструкцій, функції персоналу ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» розподілені наступним чином:

- 1) Директор підприємства здійснює загальне керівництво всіма напрямками діяльності підприємства, забезпечує взаємодію всіх його структурних підрозділів і служб. Реалізує стратегію розвитку підприємства, раціональне поєднання виробничої і комерційної діяльності, створює і розвиває матеріальну базу підприємства. Організовує роботу з розробки та впровадження ефективної системи управління підприємством, визначає чисельність, структуру і штатний розпис підприємства.
- 2) Заступник директора підпорядковується безпосередньо директору. Він здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю компанії, забезпечуючи ефективне і цільове використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх втрат. Вживає заходів щодо своєчасного укладання господарських та фінансових договорів. Безпосередньо при відсутності директора або за його дорученням веде переговори із замовниками, підрядниками, партнерами та іншими організаціями.
- 3) Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується директору підприємства. На головного бухгалтера покладаються такі функції: керівництво веденням бухгалтерського обліку та складання звітності на підприємстві. Формування облікової політики з розробленням заходів щодо її реалізації. Надання допомоги працівникам підприємства з питань бухгалтерського обліку, контролю і звітності. Забезпечення складання розрахунків по зарплаті, нарахування і перерахування податків і зборів до бюджетів, платежів в банківські установи.
- 4) Бухгалтер виконує роботу з ведення бухгалтерського обліку майна, зобов'язань і господарських операцій. Бере участь у розробленні та здійсненні заходів, спрямованих на дотримання фінансової дисципліни і

раціональне використання ресурсів. Здійснює прийом і контроль первинної документації по відповідних ділянках бухгалтерського обліку і готує їх до рахункової обробці. Відображає на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з рухом основних засобів, товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів.

5) Касир підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру. Він здійснює операції з приймання, обліку, видачі та зберігання грошових коштів з обов'язковим дотриманням правил, що забезпечують їх схоронність. Оформляє документи і отримує згідно з установленим порядком грошові кошти для виплати робітникам і службовцям заробітної плати, премій, оплати витрат на відрядження та інших витрат. Веде на основі прибуткових і видаткових документів касову книгу. Становить касову звітність. Приймає всі заходи для забезпечення збереження ввірених йому грошових коштів і цінних паперів і запобігання шкоди.

6) Провідний менеджер здійснює раціональну організацію збуту продукції та послуг на підприємстві, їх своєчасне постачання споживачам в обсязі, згідно із замовленнями та укладеними договорами. Забезпечує підготовку прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва, проведення маркетингових досліджень з вивчення попиту, перспектив розвитку ринків збуту.

7) Менеджер, для виконання покладених на нього функцій, здійснює управління збутовою діяльністю підприємства, яка спрямована на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку за рахунок стабільного функціонування, підтримки ділової репутації та згідно з наданими повноваженнями.

8) Інженер-механік відноситься до категорії фахівців. Інженер-механік виконує наступні функції: забезпечує безперебійну і технічно правильну експлуатацію і надійну роботу устаткування, підвищення її змінності, утримання в працездатному стані на необхідному рівні точності; організує розробку планів оглядів, випробувань і профілактичних ремонтів

устаткування згідно з положеннями Єдиної системи планово-попереджувального ремонту, стверджує ці плани і контролює їх виконання, забезпечує технічну підготовку виробництва.

9) Провідний технолог організовує розробку нової продукції та впровадження прогресивних, економічно обґрунтованих технологій у виробничий процес; виконання робіт, що забезпечують підвищення рівня технологічної підготовки і технічного переозброєння виробництва, скорочення витрат сировини, матеріалів, витрат праці, поліпшення якості продукції, робіт і зростання продуктивності праці.

10) Водій автотранспортних засобів забезпечує коректне, плавне професійне ведення автомобіля. Виконує роботи з щоденного технічного обслуговування автотранспортного засобу. Подає автотранспортний засіб під навантаження та розвантаження. Контролює правильність завантаження, розміщення та кріплення вантажів у кузові автотранспортного засобу. Усуває технічні несправності, які виникають під час роботи автотранспортного засобу на лінії і не потребують розбирання головних механізмів. Оформлює дорожню документацію.

11) Експедитор відноситься до категорії технічних виконавців та безпосередньо підпорядковується провідному менеджеру. На нього покладаються такі функції: прийом, супровід та збереження матеріальних цінностей чи документів, які проходять через експедицію; виконання окремих службових доручень свого безпосереднього начальника.

12) Механік-наладчик, відноситься до категорії робітників, призначається на посаду для забезпечення безаварійної, технічно правильної експлуатації та надійної роботи устаткування, його своєчасний і правильний ремонт і модернізацію. Він проводить: діагностику всіх систем і вузлів устаткування; випробування устаткування після налагодження і ремонту; підготовку обладнання для проведення технічних оглядів; підбір робочого й вимірювального інструмента по технологічній карті; пробне виготовлення продукції та доведення устаткування після переналагодження.

13) Слюсар-ремонтник – здійснює ремонт виробничого устаткування необхідного для підтримки промислових-технічних процесів або побутових нужд. Виповнює такі основні види слюсарних робіт як: компоновка, розмітка, заміна або реставрація механізмів, рубання металу, опиловка металу, нарізування різьблення мітчиком або бляшкою (вручну), притирання, складальні роботи та ін.

14) Прибиральник виробничих і службових приміщень виконує наступні функції: прибирання приміщень, коридорів, сходів. Видалення пилю з меблів, килимових виробів, підмітання та мийка вручну або за допомогою машин і пристосувань стін, підлог, сходів, вікон і т.д.

15) На контролера-касира (оператора атракціонів) покладаються такі функції: реалізація білетів та надання послуги з катання на атракціоні, контроль за технічним станом агрегатів та виконання вимог техніки безпеки, підрахунок грошей і здача їх у встановленому порядку.

16) В своїй роботі сторож несе відповідальність за збереження майна підприємства і протипожежний захист, придержується правил та інструкцій з охорони будівель і споруд та ін.

Управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» здійснюють загальні збори учасників та виконавчий орган. Посадовими особами ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» визнаються: директор ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» та голова ревізійної комісії (ревізор).

Вищим органом управління є загальні збори учасників, які мають право приймати рішення з усіх питань діяльності підприємства, у тому числі і з тих, які передані до компетенції виконавчого органу.

У ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» створено одноосібний виконавчий орган – Директор, який здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства. Ним може бути і особа, яка не входить до складу учасників ТОВ «НВФ «Югтехнотранс». Директор підзвітний зборам учасників і організує виконання усіх рішень.

Таблиця 2.1

**Переваги та недоліки організаційної структури управління
ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»**

Переваги	Недоліки
<p>1) чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень;</p> <p>2) оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень;</p> <p>3) повна відповідальність керівника за результати діяльності;</p> <p>4) забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва, відсутність дублювання в роботі;</p> <p>5) надійний контроль.</p>	<p>1) обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління;</p> <p>2) персонал, що задіяний у виробництві, збуті та розподілі продукції повинен, окрім своїх обов'язків виконувати такі функції, як облік, контроль за якістю, розрахункові операції тощо. Тобто, керівники повинні бути універсальними фахівцями, здатними охопити всі функції управління;</p> <p>3) значний обсяг інформації, що передається з одного рівня ієрархії управління на інший.</p>

Переваги та недоліки організаційної структури управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» надано у табл. 2.1, крім того можна зазначити, що розвиток підприємства супроводжується формуванням стійкої управлінської ієрархії, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки. Кожен працівник має тільки одного безпосереднього керівника. Менеджери нижчих рівнів узгоджують усі свої дії з вищим керівництвом, що при зростанні кількості рівнів ієрархії призводить до вповільнення процесу прийняття рішень. Збільшення обсягів інформаційних потоків призводить до необхідності концентрації уваги керівників на вирішенні поточних завдань. У той же час на прогноз майбутнього стану зовнішнього середовища, вивчення перспектив розвитку підприємства та розробку відповідної стратегії часу не залишається. Отже, в умовах зростання масштабів діяльності підприємства лінійна організаційна структура стає неефективною.

2.2 Аналіз економічних результатів господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Виняткове значення для підприємства в сучасних умовах господарювання має практика аналізу господарської діяльності, як одного з основних методів наукового управління економікою.

В умовах ринкового механізму господарювання аналіз повинен не лише давати об'єктивну оцінку виробничо-торговельній, фінансовій та іншій діяльності підприємства, але й виявляти та мобілізувати резерви підвищення ефективності використання економічного потенціалу, розробляти і приймати оптимальні управлінські рішення. Це стосується управління прибутком в умовах мінливого середовища функціонування підприємства [34].

Середовище функціонування підприємства формується на базі мікро- та макросередовища, що зображено на рис. 2.6.

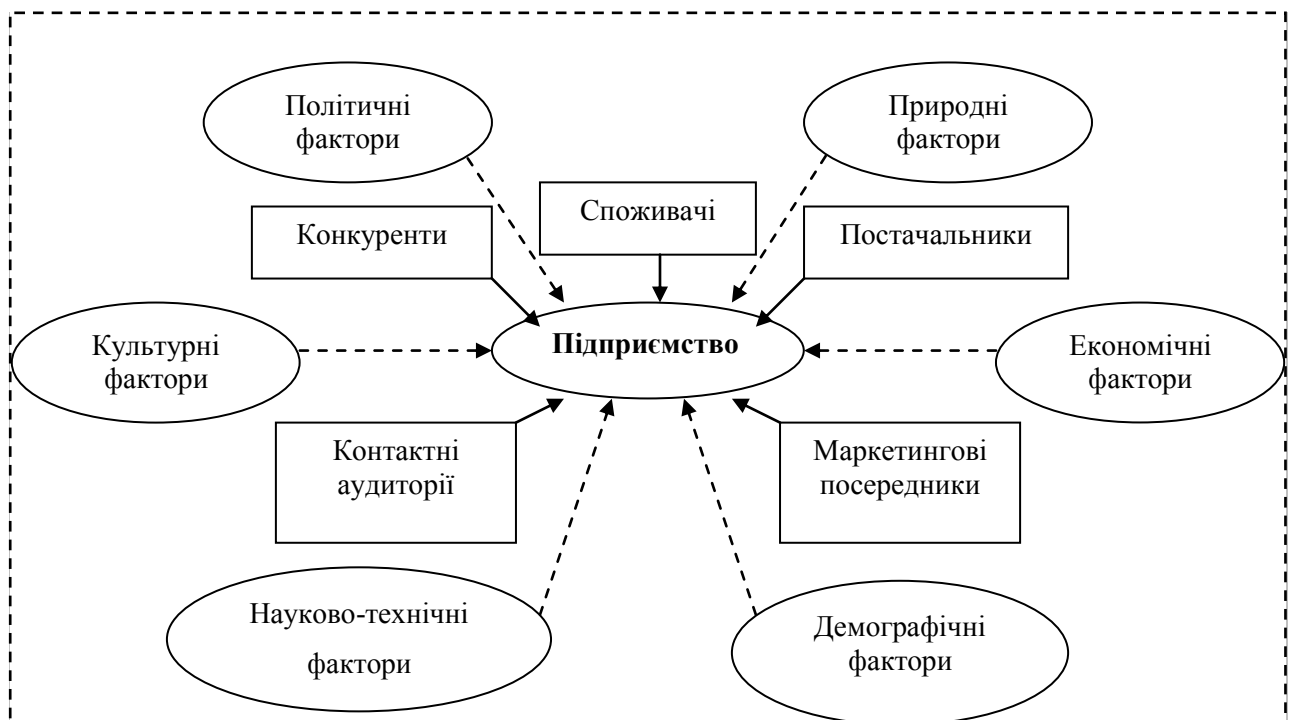


Рис. 2.6. Фактори макро - і мікросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства та його можливостей щодо обслуговування споживачів, тобто постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти та контактні аудиторії. Вплив цих сил, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте важливо також впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища необхідно вважати відносно контрольованими.

Елементи мікросередовища формують так зване мікрооточення підприємства, яке, в свою чергу, функціонує у межах значного за обсягом і впливом макросередовища. До нього відносяться демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні та фактори культурного оточення.

Тому спочатку зробимо оцінку стану внутрішнього середовища ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за низкою позицій, застосовуючи SNW-аналіз.

Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness).

SNW-аналіз ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» приведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5	6
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика; - використання стимулів для мотивації роботи; - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація співробітників; - досвід. 	Використовується діловий стиль керування	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		
		Висока кваліфікація працівників	+		
		В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки			+

продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Організація загального управління	- організаційна структура; - організація системи комунікацій; - організаційний клімат і культура; - кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва; - система стратегічного планування.	Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
		Ефективна система контролю	+		
		Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування		+	
Маркетинг	- продукція, вироблена підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару.	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		
		Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+
		На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінанси та облік	- ставлення до податків	Ріст фінансових показників	+		
	- можливість використання альтернативних фінансових стратегій	Менеджмент не забезпечує агресивну податкову політику		+	
	- ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження	Ефективний контроль за витратами	+		
	- система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

Таким чином, SNW-аналіз внутрішнього середовища функціонування ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» (табл. 2.2) дозволяє зробити висновок про побудову ефективної конкурентоспроможної організаційно-економічної моделі, що дозволяє підприємству мобільно адаптуватися до змін кон'юнктури ринку. Багато в чому це забезпечується реалізацією активної науково-технічної політики, що дозволяє підприємству оптимізувати діяльність та досягти додаткових конкурентних переваг.

В сучасних умовах прибуток і рентабельність є основними узагальнюючими показниками та критеріями оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, яку буде проведемо на інформаційній

основі фінансової звітності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» [4; 48].

У процесі проведення аналізу управління прибутком підприємства необхідно оцінити виконання плану прибутку (збитку) та визначити тенденцію зміни суми прибутків за декілька останні роки.

Дані аналізу виконання плану прибутку (збитку) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2019 р. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Виконання плану прибутку (збитку) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»
за 2019 р. (в тис. грн.)**

Показник	2019 рік		Відхилення фактичних даних від плану	
	за планом	фактично	сума	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4000,0	4254,9	+ 254,9	6,4
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1720,0	1871,7	+ 151,7	8,8
3. Валовий прибуток	2280,0	2383,2	+ 103,2	+ 4,53
4. Операційні доходи і витрати	- 1600,0	- 1611,1	- 11,1	0,7
5. Фінансовий результат до оподаткування	680,0	772,1	+ 92,1	92,1
6. Податок на прибуток	165,2	188,6	+ 23,4	14,2
7. Чистий прибуток (збиток)	514,8	583,5	68,7	+13,3

Аналіз виконання плану прибутку (збитку) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2019 р. (див. табл. 2.3) показав, що план з чистого прибутку перевиконано на 13,3% (68,7 тис. грн.). Це сталося, в першу чергу, через перевиконання плану з валового прибутку (+ 103,2 тис. грн.). Як негативне явище слід визначити збільшення показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у зрівнянні с запланованим майже на 9%, хоча це обумовлено збільшенням обсягу виготовленої продукції і як наслідок збільшенням змінних витрат.

Вивчаючи одержані суми прибутків за останні роки встановимо, яка сталася тенденція в їх зміні, чи відображає вона зростання ефективності роботи підприємства. У зв'язку з цим слід особливо ретельно дослідити якість прибутків, яку надійно констатує коефіцієнт прибутковості:

$$K_{pr} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Обсяг продаж підприємства}} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.4

**Динаміка прибутків і обсягу продаж ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»
за 2015-2019 р. (в грн.)**

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1. Чистий прибуток	932200	99100	292700	562300	583500
2. Обсяг продажу	4439047	7078600	3117255	4158549	4600041
3. Коефіцієнт прибутковості	0,21	0,014	0,094	0,135	0,127

Розраховані дані коефіцієнту прибутковості для наочності зобразимо у вигляді графіку (див. рис. 2.7). Щоб виявити тенденцію зміни цього показника використаємо поліноміальну лінію тренда.

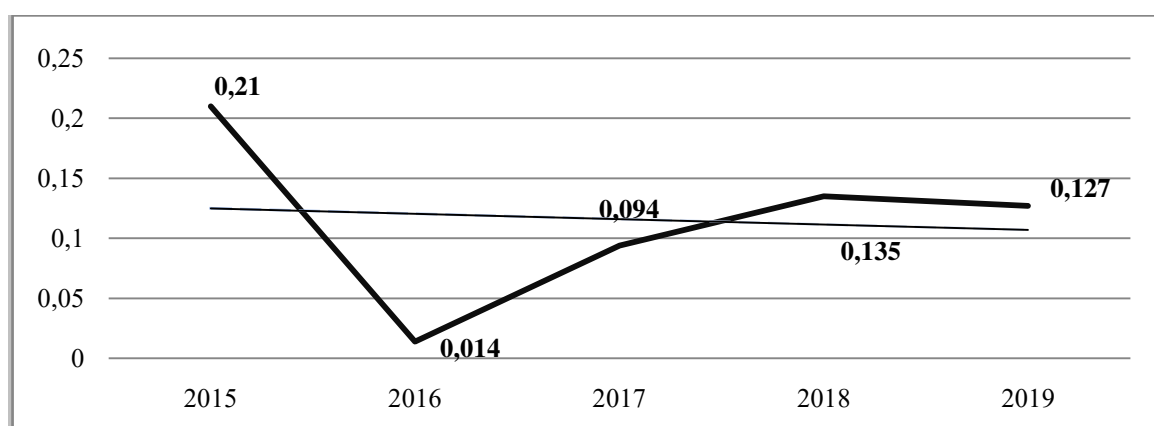


Рис. 2.7. Коефіцієнт прибутковості ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2015-2019 р.

Як видно з таблиці 2.4 та рис. 2.7, протягом останніх п'яти років коефіцієнт прибутковості ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» має значні коливання, і лише за останні два роки він майже стабілізувався. Тенденція зміни показника свідчить про поступове його погіршення, що підтверджується лінією тренда.

Такий характер змін показника говорить про нестабільність роботи підприємства за аналізований період, або про свідоме штучне збільшення (зменшення) фінансових результатів за допомогою бухгалтерських прийомів, які спотворюють картину господарської діяльності підприємства.

Рентабельність – найбільш узагальнюючий показник діяльності підприємства, в якому синтезуються всі фактори виробництва і реалізації продукції, він дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їх використання.

До показників рентабельності відносять:

$$\text{Рентабельність активів:} \quad R_A = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \quad (2.2)$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу:} \quad R_{VK} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість власного капіталу}} \quad (2.3)$$

$$\text{Рентабельність виробничих фондів:} \quad R_{\Phi} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня сума нормованих оборотних активів}} \quad (2.4)$$

$$\text{Рентабельність діяльності:} \quad R_D = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \quad (2.5)$$

$$\text{Рентабельність продукції:} \quad R_{\Pi} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \quad (2.6)$$

Показники рентабельності визначаються в коефіцієнтах і показують частку прибутку в кожній грошовій одиниці витрат, або частку товарної продукції в її собівартості.

Для розрахунку показників рентабельності складемо узагальнюючу таблицю показників господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2015-2019 рік (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»
за 2015-2019 рік**

№ п/п	Показник	2015	2016	2017	2018	2019
1	Чистий прибуток	932200	99100	292700	562300	583500
2	Середня вартість активів	1635200	2145800	1885700	2749500	3368100
3	Середня вартість власного капіталу	1432500	1531600	1824300	2386600	2969400
4	Середня вартість основних фондів	412100	388700	769100	454400	340000
5	Середня сума нормованих оборотних активів	218900	145600	81000	128200	166500
6	Чистий дохід	4391400	2166900	2953400	4009400	4254900
7	Собівартість реалізованої продукції	3477900	752700	1588600	1713200	1871700

Розрахунок та динаміку зміни показників рентабельності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2015-2019 р. представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»
за 2015-2019 р.**

№ п/п	Показник	2015	2016	2017	2018	2019
1	Рентабельність активів	0,57	0,046	0,15	0,20	0,17
2	Рентабельність власного капіталу	0,65	0,065	0,16	0,24	0,20
3	Рентабельність виробничих фондів	1,48	0,53	0,34	0,97	1,15
4	Рентабельність діяльності	0,21	0,045	0,10	0,14	0,14
5	Рентабельність продукції	0,27	0,13	0,18	0,33	0,31

Для наочності та детального аналізу розглянемо показники рентабельності з таблиці 2.6 графічно (див. рис. 2.8).

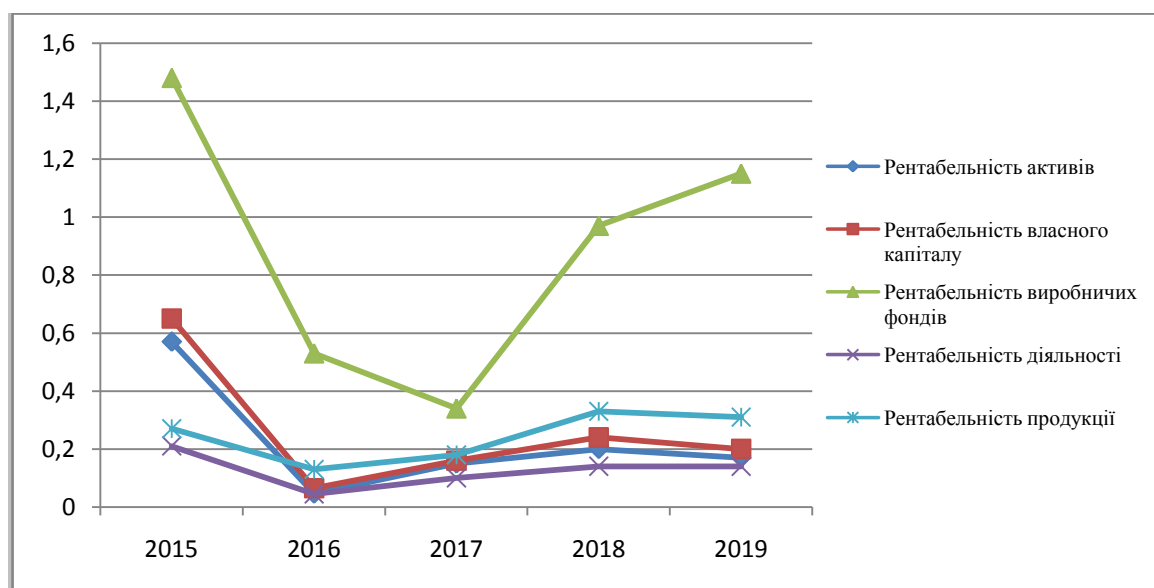


Рис. 2.8. Показники рентабельності діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2015-2019 р.

Аналізуючи показники рентабельності діяльності підприємства за останні п'ять років (див. табл. 2.6, рис. 2.8), можна зазначити що:

1) Рентабельність активів ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» з 2015 до 2019 рр. знизилась з 57% до 17% (на 40%), тобто за цей час значно знизилась ефективність використання активів підприємства.

2) Показник рентабельності власного капіталу за аналізованій період зазнав негативних змін: з 65% у 2015 році до 20% у 2019 р., тобто ефективність вкладення власних коштів у діяльність підприємства значно знизилась (на 45%).

3) Рентабельність виробничих фондів ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» показує, що підприємство отримало у 2019 році 1грн. 15 коп. прибутку на 1 грн. виробничих фондів, це задовільне значення показника, але тенденція за аналізованій період досить нестабільна, так у 2017 році цей показник зменшився на 1 грн. 14 коп. у зрівнянні з 2015 роком, що складає майже 77%.

4) Показник рентабельності продукції ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за аналізуємий період також був нестабільним і значно знижався у 2019 та 2017 роках, але за останні два роки спостерігається стала тенденція цього показника на одному рівні, так на 1 грн. витрат з виробництва продукції у 2018 та 2019 роках приходилось 33 коп. та 31 коп. чистого прибутку відповідно.

5) Господарську діяльність ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2015-2019 роки можна вважати ефективною, цей показник у 2018 та 2019 роках складає по 14%, але аналіз його зміни показує, що спостерігалось значне його погіршення у 2016 році до значення 4,5%.

Узагальнюючи результати аналізу показників рентабельності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» можна зробити висновок, що за аналізуємий період (див рис.2.8) всі показники мали однакову тенденцію до зміни, у 2015 році їх значення були найвищими, це свідчить про те, що господарська діяльність підприємства у цьому році була найефективнішою. У 2016 та 2017 роках ефективність діяльності підприємства була значно знижена, це пов'язано зі зменшенням обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) підприємством у зв'язку з нестабільністю національної економіки та зниженням платоспроможності її споживачів. З 2018 року ситуація вирівнялася і два останніх роки залишається задовільною, хоча рівня показників 2015 року досягти ще не вдалося.

2.3. Оцінка ефективності управління економічною діяльністю ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Головною складовою економічної діяльності підприємства є його фінансова діяльність, яка становить систему грошових відносин у процесі утворення, розподілу та використання різних фондів коштів. Фінанси підприємства насамперед мають забезпечити грошовими ресурсами

безперервність виробничого процесу через своєчасну і повну сплату необхідних для підприємства засобів виробництва.

Між фінансовою і виробничо-збутовою сторонами діяльності підприємства існує тісний зв'язок і взаємозалежність, так фінансовий успіх дуже часто є наслідком добрих виробничих показників. Крім того, зростання виробництва завжди зменшує потребу в ресурсах, а отже, скорочуються відповідно витрати фінансових коштів. Нормальна фінансова діяльність, в свою чергу, створює належні умови для виробництва продукції, забезпечує додаткові можливості для понадпланового його збільшення [58].

Тому з метою аналізу результатів фінансово-економічної діяльності підприємства проводиться оцінка його фінансового стану.

Фінансовий стан – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства і однією з найважливіших характеристик його діяльності [46].

Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами [38].

Успіх фінансової діяльності віддзеркалює добрий (міцний, стійкий, задовільний) фінансовий стан підприємства. Проте він може бути і поганим, нестійким, незадовільним, коли мають місце ті чи інші недоліки у фінансах підприємства.

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його фінансово-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один (нехай і найважливіший) показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства.

Традиційно оцінка фінансового стану підприємства здійснюється за даними бухгалтерської звітності, а саме: «Баланс» (форма 1), «Звіт про фінансові результати» (форма 2), «Звіт про рух грошових коштів» (форма 3),

«Звіт про власний капітал» (форма 4), «Примітки до річної фінансової звітності» (форма 5) та включає: оцінку майнового стану підприємства; оцінку платоспроможності (фінансової стійкості); оцінку ліквідності; оцінку ділової активності.

Аналіз фінансового стану ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» розпочнемо із загальної оцінки балансу, зробимо експрес-аналіз, здійснення якого є читання балансу, зокрема, встановлення зміни валюти балансу за 2014-2019 роки (рис. 2.9).

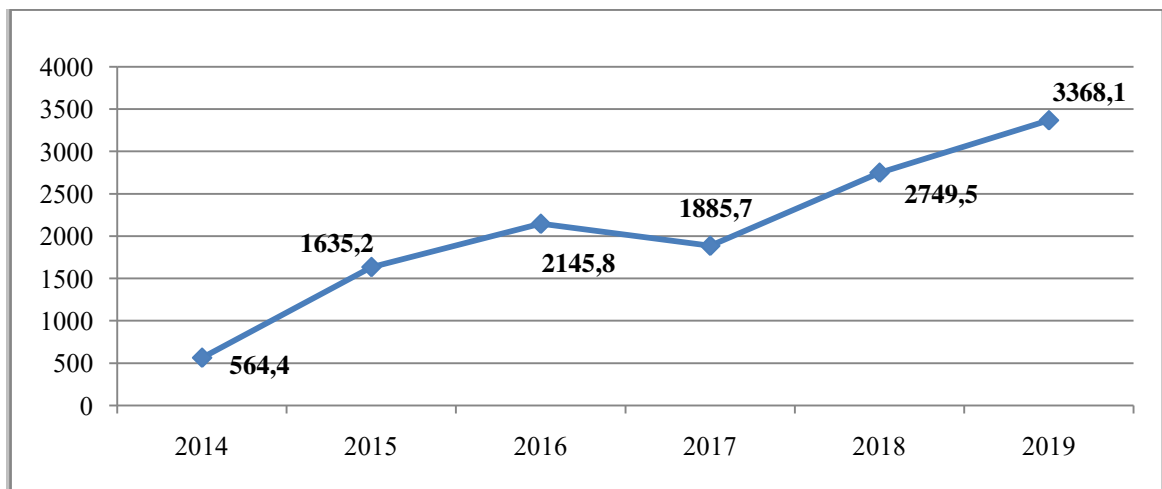


Рис. 2.9. Динаміка зміни валюти балансу ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2014-2019 роки (в тис. грн.)

Динаміка зміни показників валюти балансу ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2014-2019 роки (див. рис. 2.9) свідчить про їх збільшення, так за аналізованій період валюта балансу збільшилась на 2803,7 тис. грн., що складає майже 600%, як правило це говорить про стрімке зростання виробничих можливостей підприємства.

Оцінка майнового стану підприємства дає змогу визначити абсолютні й відносні зміни статей балансу з визначений період, від слідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства, вона включає розрахунок наступних показників:

$$\text{Коефіцієнт зносу: } K_3 = \frac{\text{сума зносу основних засобів}}{\text{первісна вартість основних засобів}} \quad (2.7)$$

$$\text{Коефіцієнт придатності: } K_{\text{прид.}} = 1 - K_3 \quad (2.8)$$

Доля оборотних виробничих фондів в оборотних коштах:

$$D_{\text{опф.}} = \frac{\text{оборотні виробничі фонди}}{\text{оборотні кошти}} \quad (2.9)$$

Доля довгострокових фінансових інвестицій в активах:

$$D_{\text{інв.}} = \frac{\text{довгострокові фінансові інвестиції}}{\text{підсумок балансу}} \quad (2.10)$$

Доля основних коштів в активах: $D_{\text{осн.}} = \frac{\text{залишкова вартість основних засобів}}{\text{підсумок балансу}} \quad (2.11)$

Розрахунок показників майнового стану наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники майнового стану ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

2014-2019 роки (в тис. грн.)

№ п/п	Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Підсумок балансу	564,4	1635,2	2145,8	1885,7	2749,5	3368,1
	Сума зносу основних засобів	190,2	219,0	282,7	390,0	412,1	444,2
	Первісна вартість основних засобів	417,3	631,2	671,4	1159,1	866,5	784,2
	Оборотні виробничі фонди	87,6	218,9	145,6	81,0	128,2	166,5
	Залишкова вартість основних засобів	227,1	412,2	388,7	769,1	454,4	340,0
	Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
1	Коефіцієнт зносу	0,46	0,35	0,42	0,34	0,48	0,57
2	Коефіцієнт придатності	0,54	0,65	0,58	0,66	0,52	0,43
3	Доля оборотних виробничих фондів в оборотних коштах	0,16	0,13	0,07	0,04	0,05	0,05
4	Доля довгострокових фінансових інвестицій в активах	-	-	-	-	-	-
5	Доля основних коштів в активах	0,40	0,25	0,18	0,40	0,16	0,10

Аналізуючи показники майнового стану ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» 2014-2019 роки (див. табл. 2.7), можна зазначити, що ступінь зносу основних засобів на 2019 рік складає 57%, а їх придатність протягом останніх трьох років зменшується. Питома вага оборотних коштів у виробничій сфері підприємства на кінець аналізованого періоду складає тільки 5% і в зрівнянні з 2014 роком зменшилась на 11%, це обумовлено специфікою виробництва та свідчить про те, що в останні роки підприємство вкладає більше коштів у сферу обігу, так як обсяг виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг) не зменшився, можна зробити висновок про зниження кількості виробничих запасів, незавершеного виробництва, тощо. У 2019 році ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» інвестувало коштів в основні фонди тільки 10%, у зрівнянні з 2014 роком це на 30% менше. Підприємство не має довгострокових фінансових інвестицій, тому визначити долю довгострокових фінансових інвестицій в активах неможливо.

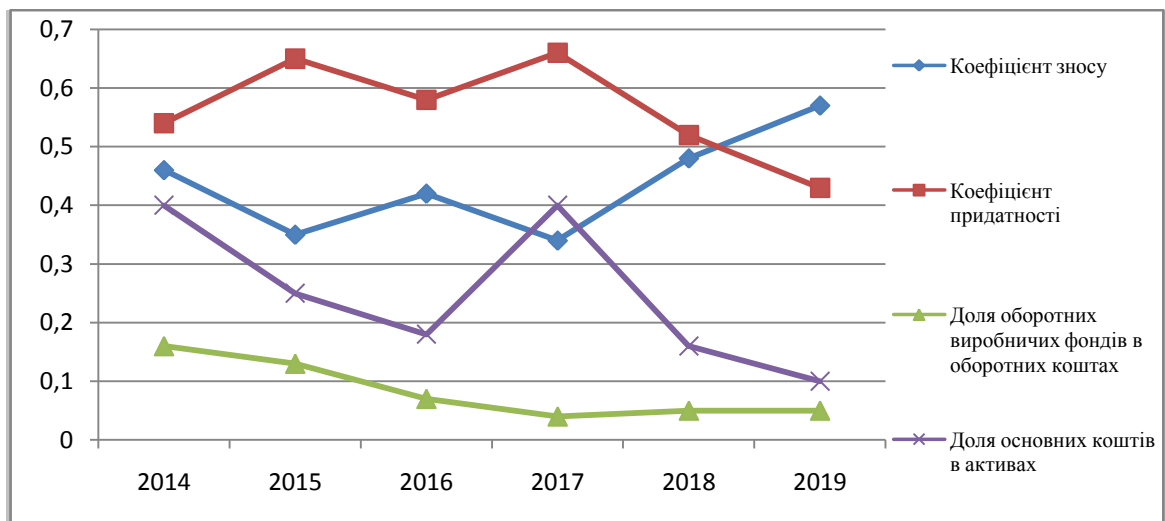


Рис. 2.10. Динаміка показників майнового стану ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» 2014-2019 роки

З метою виявлення тенденції зміни показників майнового стану ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» 2014-2019 роки побудовано графік (рис. 2.10), з якого видно, що на фоні росту коефіцієнта зносу основних фондів їх придатність на підприємстві знижується, також зазнав зменшення показник, який характеризує долю оборотних виробничих фондів в оборотних коштах.

Доля основних коштів в активах майже щорічно зменшувалась і у 2019 році досягла критичного рівня – 10%.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства – стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана, перш за все, з фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів та дебіторів, тому наступний крок в аналізі – це оцінка платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства, що характеризується співвідношенням джерел фінансування.

Аналіз динаміки джерел фінансування проводиться за допомогою коефіцієнтів капіталізації та покриття.

Коефіцієнти капіталізації:

$$\text{Коефіцієнт платоспроможності (автономії): } K_{\text{авт.}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{підсумок балансу}} \quad (2.12)$$

Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу):

$$K_{\text{зал.}} = \frac{\text{залучений капітал}}{\text{підсумок балансу}} \quad (2.13)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансового ризику: } K_{\text{ф.р.}} = \frac{\text{залучений капітал}}{\text{власний капітал}} \quad (2.14)$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності власного капіталу: } K_{\text{ман.}} = \frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{власний капітал}} \quad (2.15)$$

Коефіцієнти покриття:

Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень:

$$K_{\text{п.д.в.}} = \frac{\text{довгострокові пасиви}}{\text{необоротні активи}} \quad (2.16)$$

Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу:

$$K_{\text{д.з.п.к.}} = \frac{\text{довгострокові зобов'язання}}{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}} \quad (2.17)$$

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел:

$$K_{\text{ф.н.к.д.}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}} \quad (2.18)$$

Розрахунок показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» надано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники платоспроможності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»
2014-2019 роки (в тис. грн.)**

№ п/п	Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Підсумок балансу	564,4	1635,2	2145,8	1885,7	2749,5	3368,1
	Власний капітал	500,3	1432,5	1531,6	1824,3	2386,6	2969,4
	Залучений капітал	64,1	202,7	614,2	61,4	362,9	398,7
	Власні оборотні кошти	181,7	519,4	671,4	579,5	1303,2	1786,2
	Довгострокові пасиви	-	-	354,6	-	-	-
	Необоротні активи	318,1	912,6	1211,4	1243,8	1081,0	1183,2
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,89	0,88	0,71	0,97	0,88	0,88
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,11	0,12	0,29	0,03	0,12	0,12
3	Коефіцієнт фінансового ризику	0,13	0,14	0,40	0,03	0,15	0,13
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,36	0,36	0,44	0,32	0,55	0,60
5	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-	-	0,29	-	-	-
6	Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу	-	-	0,19	-	-	-
7	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1	1	0,81	1	1	1

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за період 2014-2019 р. (див. табл. 2.8) говорить про стійкий, стабільний фінансовий стан підприємства на протязі всього періоду, підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів, про що свідчить коефіцієнт автономії, який за останні два роки стабільно держиться на рівні 0,88 та коефіцієнт фінансової залежності незмінно залишається на рівні 0,12. Таку ж тенденцію підтверджує і коефіцієнт фінансового ризику, який говорить, що у 2019 році на 1 грн. власного капіталу приходилося 13 коп. притягнутих коштів, хоча у

2016 році цей показник збільшився до 40 коп., він все ж таки відповідав нормативному значенню.

За аналізуємий період значно збільшився показник маневреності власного капіталу з 0,36 у 2015 році до 0,60 у 2019 році (на 0,24), тому можна зазначити що на цей час 60% власного оборотного капіталу «НВФ «Югтехнотранс» знаходиться в обороті, а 40% капіталізована. Ріст цього показника свідчить про збільшення гнучкості використання власних коштів підприємства і скорочення рівня їхньої капіталізації.

Фінансовий стан підприємства в короткостроковий період оцінюється показниками ліквідності, які характеризують можливість своєчасного і повного розрахунку по короткострокових зобов'язаннях з контрагентами.

Всі активи підприємства залежно від ступеня ліквідності умовно поділимо на групи:

1. Найбільш ліквідні активи (A1) – суми після всіх статей засобів, які можуть бути використані для виконання поточних розрахунків негайно.
1. Швидкоореалізуємі активи (A2) – активи, для звернення яких в грошову форму потрібний триваліший час. У цю групу можна включити готову продукцію, дебіторську заборгованість, векселі отримані, інші оборотні активи.
2. Повільноореалізуємі активи (A3) – найменш ліквідні активи: запаси, дебіторська заборгованість (платежі які очікується більш ніж через 12 місяців після звітної дати), ПДВ по придбаних цінностях.
3. Важкоореалізовані активи (A4) – активи, які призначені для використання в господарській діяльності впродовж тривалого періоду часу. До цієї групи входять необоротні активи.

Пасиви балансу по ступеню зростання термінів погашення зобов'язань групуються у такий спосіб:

1. Найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість, розрахунки по дивідендах, інші короткострокові зобов'язання, а також позики не погашені в строк.

2. Короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків, інші позики, які підлягають погашенню впродовж 12 місяців після звітної дати.

3. Довгострокові пасиви (П3) – довгострокові кредити і інші довгострокові пасиви – статті 3-го розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

4. Постійні пасиви (П4) – статті 1-го розділу пасиву балансу «Власний капітал», 2-го «Забезпечення майбутніх виплат і платежів» і 5-го «Доходи майбутніх періодів».

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти показники груп по активах та по пасивах. Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються наступні нерівності:

$$Л1 \geq П1 \quad Л2 \geq П2 \quad Л3 \geq П3 \quad Л4 \leq П4$$

Для характеристики ліквідності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» проведемо розрахунки груп активів та пасивів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

АКТИВ	На початок 2019р.	На кінець 2019р.	ПАСИВ	На початок 2019р.	На кінець 2019р.	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)	
						На початок 2019р.	На кінець 2019р.
Найбільш ліквідні активи (Л1)	90,5	566,0	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	251,2	168,5	-160,7	+397,5
Швидкоореалізуємі активи (А2)	1436,4	1452,4	Короткострокові пасиви (П2)	111,7	230,2	+1324,7	+1222,2
Повільноореалізуємі активи (А3)	141,6	166,5	Довгострокові пасиви (П3)	-	-	+141,6	+166,2
Важкоореалізовані активи (А4)	1081,0	1183,2	Постійні пасиви (П4)	2386,6	2969,4	-1305,6	-1786,2

Результати розрахунків ліквідності балансу ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» (табл. 2.9) показують, що співвідношення груп по активах та пасивах має наступний вигляд:

На початок року – Л1<П1, Л2>П2, Л3>П3, Л4<П4,

На кінець року – Л1>П1, Л2>П2, Л3>П3, Л4<П4.

Бачимо, що на початок 2019 року спостерігається недостача найбільш ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань, але на кінець періоду ситуація виправилася. Загалом, показники ліквідності показують, що підприємство спроможне сплачувати свої поточні зобов'язання.

Для деталізації аналізу ліквідності підприємства розрахуємо відповідні показники:

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{пот.лікв.2019 нач.}} = \frac{\text{оборотні активи} + \text{витрати майбутніх періодів}}{\text{поточні зобов'язання} + \text{доходи майбутніх періодів}} = \frac{1668.5}{362.9} = 4.6 \quad (2.19)$$

$$K_{\text{пот.лікв.2019 кон.}} = \frac{2184.9}{398.7} = 5.5$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{\text{швид. 2019 нач.}} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси} - \text{витрати майбутніх періодів}}{\text{поточні зобов'язання} + \text{доходи майбутніх періодів}} = \frac{1537.9}{362.9} = 4.24 \quad (2.20)$$

$$K_{\text{швид. 2019 кон.}} = \frac{2018.4}{398.7} = 5.06$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{аб. 2019 нач.}} = \frac{\text{грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{поточні зобов'язання} + \text{доходи майбутніх періодів}} = \frac{90.5}{362.9} = 0.25 \quad (2.21)$$

$$K_{\text{аб. 2019 кон.}} = \frac{566.0}{398.7} = 1.42$$

Аналізуючи вищезазначені показники ліквідності можна сказати, що на підприємстві достатньо ресурсів, які можуть бути використані для погашення поточних зобов'язань, але зверхнормативне значення коефіцієнтів свідчить про неефективне їхнє використання.

Важливе значення має оцінка ділової активності підприємства, яка дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів.

Оцінюючи ділову активність розраховуємо наступні показники:

Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації):

$$K_{\text{о.а. 2019}} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{середньорічна вартість майна}} = \frac{4254.9}{3058.8} = 1.39 \quad (2.22)$$

Оборотність дебіторської заборгованості (коефіцієнт інкасації):

$$K_{\text{об.д.з. 2019}} = \frac{\text{виторг від реалізації продукції}}{\text{середньорічна вартість дебіторської заборгованості}} = \frac{4600.0}{478.95} = 9.6 \quad (2.23)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$K_{\text{об.кр.з. 2019}} = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{середньорічна вартість кредиторської зоборгованості}} = \frac{1871,7}{380,8} = 4,9 \quad (2.24)$$

Показники ділової активності варіюються в залежності від галузі, відбиваючи особливості виробничого процесу. Для підприємств такого характеру господарської діяльності як ТОВ «НВФ «Югтехнотранс», таке їх значення можна вважати нормальним, оскільки по своїй природі виробництво має «важку структуру» (у структурі сукупних активів підприємства частка необоротних активів склала 35%). У цілому показники ділової активності свідчать про ефективність основної діяльності та використання ресурсів на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Характеризуючи господарську діяльність ТОВ «НВФ «Югтехнотранс», можна зазначити, що воно розташоване в м. Маріуполі, його засновниками є громадяни України. За результатами національного бізнес-рейтингу у 2015 році Держава визначила ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» як одного з лідерів галузі, на цій підставі підприємство отримало Національний сертифікат.

ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» займається розробкою, виготовленням і монтажем гідравлічних, конденсаторних систем та систем обігріву залізничних стрілочних перекладів на залізничному транспорті, також підприємство надає послугами з розважання на атракціонах в міському парку.

Сучасна організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» є елементарною лінійною, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, має три блоки: управлінський, фінансовий, технічний; її призначення – відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи.

Така структура має як переваги, так і недоліки крім того можна зазначити, що розвиток підприємства супроводжується формуванням стійкої управлінської ієрархії, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки. В таких умовах збільшуються обсяги інформаційних потоків, що призводить до необхідності концентрації уваги керівників на вирішенні поточних завдань. У

той же час на прогноз майбутнього стану зовнішнього середовища, вивчення перспектив розвитку підприємства та розробку відповідної стратегії часу не залишається. Отже, в умовах зростання масштабів діяльності підприємства лінійна організаційна структура стає неефективною.

Аналізуючи результати господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2014-2019 роки, було SNW-аналіз внутрішнього середовища функціонування підприємства, який дозволяє висновок про побудову ефективної конкурентоспроможної організаційно-економічної моделі, що дозволяє підприємству мобільно адаптуватися до змін кон'юнктури ринку. Багато в чому це забезпечується реалізацією активної науково-технічної політики, що дозволяє підприємству оптимізувати діяльність та досягти додаткових конкурентних переваг.

Аналіз виконання плану прибутку (збитку) підприємства за 2019 р. показав, що план з чистого прибутку перевиконано на 13,3% за рахунок перевиконання плану з валового прибутку, але збільшився показник собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) майже на 9%. Протягом останніх п'яти років коефіцієнт прибутковості ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» має значні коливання, і лише за останні два роки він майже стабілізувався. Тенденція зміни показника свідчить про поступове його погіршення, що підтверджується лінією тренда, це говорить про нестабільність роботи підприємства за аналізуємий період.

Аналізуючи показники рентабельності діяльності підприємства, можна зазначити що всі показники мали однакову тенденцію до зміни, у 2015 році їх значення були найвищими, тобто господарська діяльність підприємства у цьому році була найефективнішою. У 2016 та 2017 роках ефективність діяльності підприємства була значно знижена, це пов'язано зі зменшенням обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) підприємством у зв'язку з нестабільністю національної економіки та зниженням платоспроможності її споживачів. З 2018 року ситуація вирівнялася і два останніх роки

залишається задовільною, хоча рівня показників 2015 року досягти ще не вдалося.

Оцінка ефективності управління економічною діяльністю ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» показала за аналізований період значно збільшилась валюта балансу (на 2803,7 тис. грн., що складає майже 600%), це говорить про стрімке зростання виробничих можливостей підприємства. Ступінь зносу основних засобів на 2019 рік складає 57%, а їх придатність протягом останніх трьох років зменшується. Питома вага оборотних коштів у виробничій сфері підприємства на кінець аналізованого періоду складає тільки 5% і в зрівнянні з 2015 роком зменшилась на 11%, це обумовлено специфікою виробництва та свідчить про те, що в останні роки підприємство вкладає більше коштів у сферу обігу, також зазнав зменшення показник, який характеризує долю оборотних виробничих фондів в оборотних коштах – у 2019 році він досяг критичного рівня – 10%.

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» говорить про стійкий, стабільний фінансовий стан підприємства на протязі аналізованого періоду, підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів, посилюється гнучкість використання власних коштів підприємства і скорочується рівень їхньої капіталізації.

На початок 2019 року спостерігається недостача найбільш ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань, але на кінець періоду ситуація виправилася. Загалом, показники ліквідності показують, що підприємство спроможне сплачувати свої поточні зобов'язання, але зверхнормативні значення коефіцієнтів свідчать про неефективне використання активів. Показники ділової активності свідчать про ефективність основної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Прогноз обсягу продажів продукції (послуг) як інструмент підвищення ефективності управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Найпростішим способом прогнозування ринкової ситуації є екстраполяція, тобто поширення тенденцій, сформованих у минулому, на майбутнє. Сформовані об'єктивні тенденції зміни економічних показників певною мірою визначають їхню величину у майбутньому. До того ж багато ринкових процесів мають деяку інертність, що особливо проявляється в короткостроковому прогнозуванні.

Прогнозування із застосуванням аналізу часових рядів дозволяє визначити які будуть відбуватися зміни у обсягах продажів продукції (послуг) у майбутньому, тому ми можемо його використати з метою визначенні зміни цього показника в наступні періоди часу.

Тимчасові ряди, зазвичай служать для розрахунку чотирьох різних типів змін – у показниках: трендових, сезонних, циклічних і випадкових.

Тренд – це зміна, загальний напрям розвитку, основна тенденція часових рядів. Виявлення основної тенденції розвитку (тренду) називається вирівнюванням тимчасового ряду, а методи виявлення основної тенденції – методами вирівнювання [5].

Процедура прогнозування буде наступною:

1. Підготовка та визначення вхідних даних для прогнозу.

Інформаційною базою для прогнозу будуть слугувати звіти з продажів по номенклатурним групам ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за період 2017-2019 роки, з помісячною розбивкою.

Один з найпростіших прийомів виявлення загальної тенденції розвитку явища – укрупнення інтервалу динамічного ряду. Сенс цього прийому у

тому, що початковий ряд динаміки перетворюється і замінюється іншим, рівень якого становиться більшим за тривалістю періодів часу, тому при підготовці вхідних даних до прогнозування зробимо зведену таблицю обсягу продажів продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2017-2019 роки (табл. 3.1), та розглянемо їх структуру (рис.3.1).

Таблиця 3.1

**Структура обсягів продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ
«Югтехнотранс» за 2017-2019 роки, (в грн.)**

Номенклатурна група	2017	Структура 2017 року, %	2018	Структура 2018 року, %	2019	Структура 2019 року, %	Відносне відхилення структури за 2019 рік до 2017 р.
Атракціони	11232	0,4	38763	0,9	44733	1,0	+ 0,6
Готова продукція	3054068	98,0	3725145	89,6	3706179	80,6	- 17,4
Комплектуючі СПП	16934	0,5	379014	9,1	812300	17,6	+ 17,1
Послуги по СПП	35031	1,1	15627	0,4	36829	0,8	- 0,3
Разом	3117265	100%	4158549	100%	4600041	100%	-

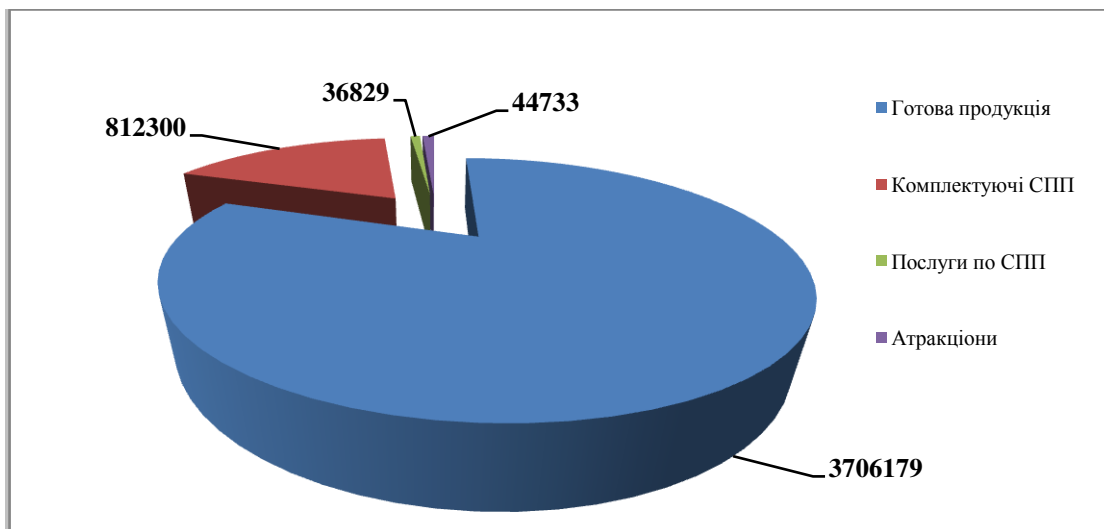


Рис. 3.1. Структура обсягів продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» у 2019 році (в грн.)

Як видно з таблиці 3.1 та рис. 3.1, у 2019 році найвагомішу питому вагу складає обсяг готової продукції – 80,6%, але за аналізуемий період в загальній структурі цей показник знизився на 17,4% у зрівнянні з 2017 роком. 17,6% складають комплектуючі СПП, питома вага в загальному обсязі яких

збільшилась на 17,1% за цей час. Майже по одному відсотку займають послуги по СПП та атракціонів. Очевидно, що за 2017-2019 роки структура обсягів продажу продукції (послуг) змінилася: за рахунок зниження продажів готової продукції збільшилась реалізація комплектуючих СПП.

2. Аналіз показників обсягу продажів продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2017-2019 роки.

Аналіз продажу продукції дозволяє більш глибоко зрозуміти намітилися тенденції спаду чи зростання продажів. Крім того, аналіз продажів дозволяє виявити перспективні і безперспективні види продукції (товарів), а також такі товари, для просування на ринок яких слід докласти певних зусиль. Проведення такого аналізу дозволяє формувати більш конкретні і цілеспрямовані управлінські рішення в частині продажу продукції.

Обсяги продажів продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за номенклатурною групою у 2017-2019 роки розглянуто в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Зведена таблиця обсягів продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за номенклатурною групою у 2017 – 2019 роки, (в грн.)

Номенклатурна група	2017	2018	2019	Відхилення 2018 до 2019 року	
				абсолютне	відносне
Атракціони	11232	38763	44733	+5970	+15,4%
Готова продукція	3054068	3725145	3706179	-18966	-0,51%
Комплектуючі СПП	16934	379014	812300	+433286	+114,3%
Послуги по СПП	35031	15627	36829	+21202	+135,7%
Разом	3117265	4158549	4600041	+441492	+10,6%

Аналіз обсягів продажу продукції (послуг) за номенклатурною групою (табл. 3.2), показує, що за останній рік значно збільшилась продаж комплектуючих СПП та послуг по СПП – на 114,3% та 135,7% відповідно. На

15,4% зростає виручка за надання послуг на атракціонах в міському парку. І вже стійкою стала тенденція до зниження продажу готової продукції, так за останній рік цей показник знизився на 0,51%, а у порівнянні з 2017 р. більш чим на 20%.

Тенденцію зміни підсумкових обсягів продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2017- 2019 роки, показано на рисунку 3.2.

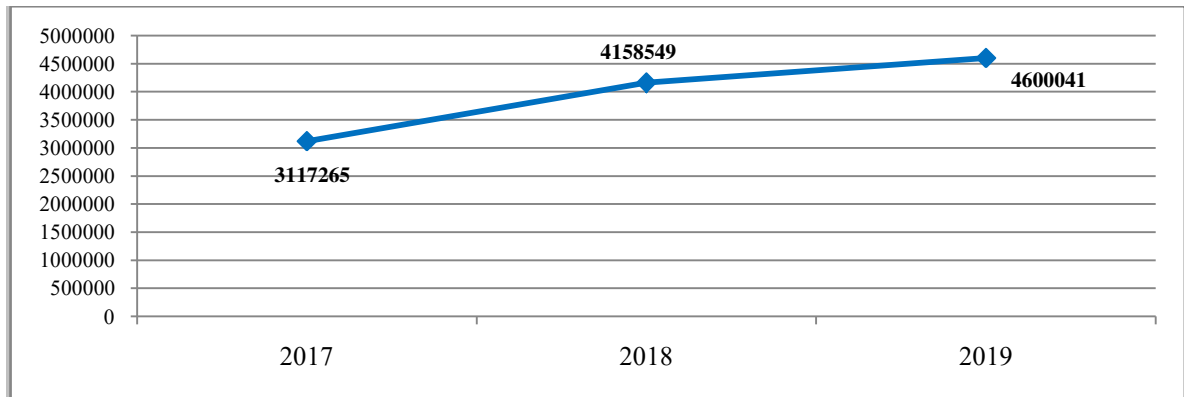


Рис. 3.2. Підсумки обсягів продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2017- 2019 роки, (в грн.)

Як бачимо з рис. 3.2, підсумкові обсяги продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2017-2019 роки, мають стійку тенденцію до збільшення. З 2017 по 2018 роки обсяги зросли на 1041284 грн., а за 2018-2019 роки ці обсяги збільшились на 441492 грн., що складає 110%.

3. Прогнозування обсягу продажів продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» на 2020-2021 роки.

Прогноз робимо за допомогою програми Microsoft Excel опції Лінії тренду. У нас є 2 змінні: 1.Час – місяці; 2.Обсяг продажу.

$$\text{Рівняння лінійного тренду: } y=ax+b, \quad (3.1)$$

де y – обсяг продаж, а x – місяці.

Будуємо графік в Excel і бачимо, що по осі x - наш часовий ряд (1, 2, 3... — січень, лютий, березень ...), по осі y обсяг продажів. Додавимо на графік лінію тренду та рівняння тренда.

Фактичні дані за обсягами продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за останній, 2019 рік представлені на рисунку 3.3.

Місяц	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень
Обсяг продажу	231272	75037	84685	938775	184494	223382
липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	всього
597052	464023	268151	553807	472738	506625	4600041

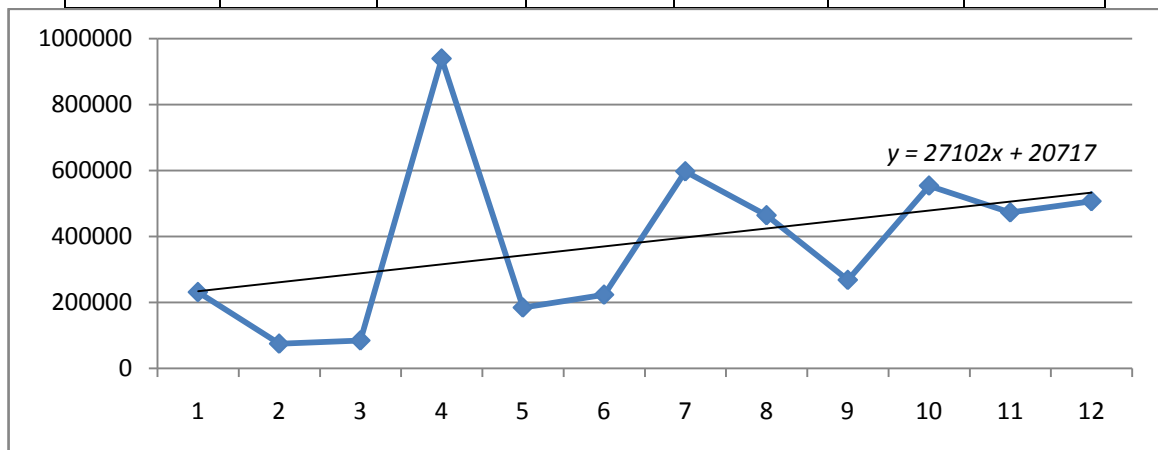


Рис. 3.3. Обсяг продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2019 рік (в грн.)

Рис. 3.3 був побудований за допомогою опції «Лінія тренду». На ньому ми бачимо як коливається обсяг продажу: його максимальне значення приходить на квітень 2019 р. – 938775 грн., а мінімальне на лютий 2019р. – 75037 грн.

Будуємо прогноз на 2020-2021 роки також за допомогою Лінії тренду. Ми знаємо рівняння: $y = ax + b$, y – це і є наш прогноз обсягу продаж, a , b – ми знайдемо, якщо в опції Лінії тренду поставимо відмітку про те, щоб показати рівняння прогнозу. Наше $a=85067$, $b=92216$. Зробимо прогноз (рис.3.4).

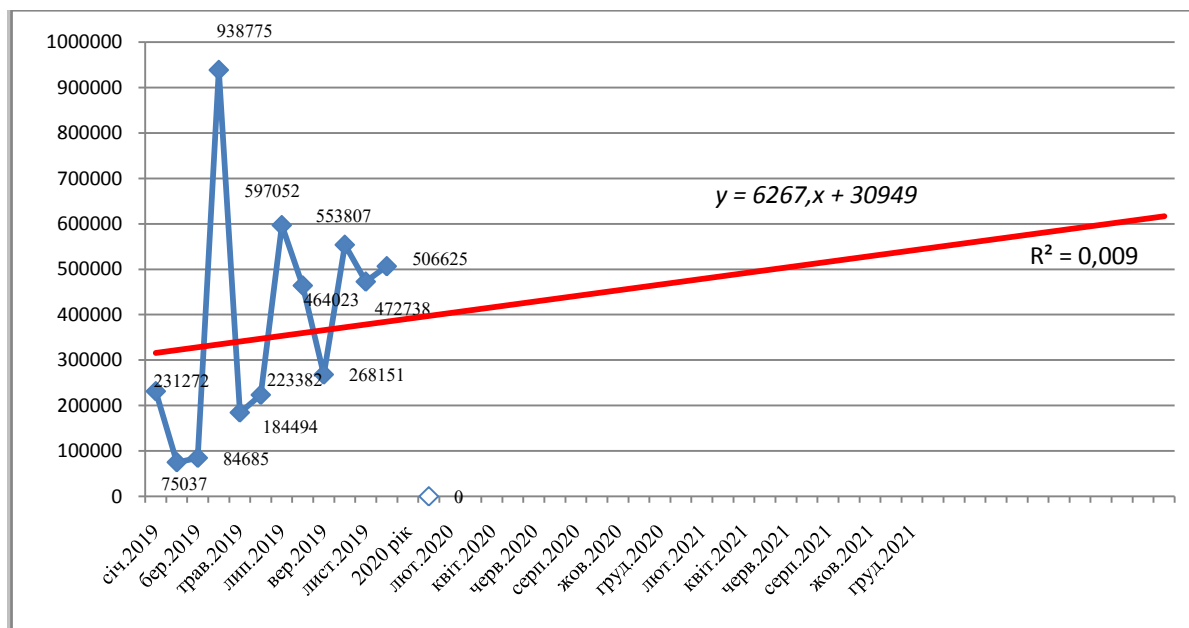


Рис. 3.4. Прогнозний обсяг продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» на 2020-2021 роки (в грн.)

Як бачимо з рис. 3.4, обсяги продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» на 2020 рік мають тенденцію до збільшення, тобто з 2020 по 2021 роки обсяги зростуть.

4. Аналіз тенденцій за прогнозними даними та оформлення висновків.

Таким чином, результати прогнозу обсягів продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» на 2020-2021 роки свідчать про неодмінне їх збільшення. У 2020 році цей показник збільшиться приблизно на 48%, по зрівнянню з 2019 роком, а в 2021 році на 25%.

Данні аналізу прогнозованого показника також підтверджують позитивну тенденцію його зміни, але в розрізі структури ми бачимо «слабке» місце щодо продажу готової продукції, обсяги якої постійно знижуються за останні чотири роки.

3.2. Напрями удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Однією з основних задач удосконалення господарської діяльності на підприємстві є виявлення як невикористаних, так і знову виниклих резервів поліпшення роботи в мінливих господарських ситуаціях.

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

Основні фактори підвищення ефективності виробництва – це підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів та інші [41].

Результати аналізу господарської діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» підтверджують необхідність її удосконалення, про що свідчать певні недоліки:

- Існуюча організаційна структура управління неефективна і потребує удосконалення, тому що збільшення обсягів інформаційних потоків призводить до необхідності концентрації уваги керівників на вирішенні поточних завдань, а на прогноз майбутнього стану зовнішнього середовища, вивчення перспектив розвитку підприємства та розробку відповідної стратегії часу не залишається;
- Протягом останніх п'яти років коефіцієнт прибутковості підприємства має значні коливання, це говорить про нестабільність роботи підприємства за аналізованій період, або про свідоме штучне збільшення (зменшення) фінансових результатів за допомогою бухгалтерських прийомів, які спотворюють картину господарської діяльності підприємства;
- За останні роки значно знизилась показники рентабельності: ефективність використання активів підприємства, вкладення власних коштів

у господарську діяльність, показник рентабельності також нестабільний, хоча загалом економічну ситуацію можна вважати задовільно;

- Основні фонди зношені на 57%, а їх придатність протягом останніх трьох років зменшується;
- Доля основних коштів в активах майже щорічно зменшується і у 2019 році досягла критичного рівня – 10%;
- Обсяги продажу готової продукції в номенклатурній групі щорічно знижуються, хоча загальний показник реалізації знаходиться на належному рівні і має позитивну тенденцію до збільшення.

Серед основних шляхів підвищення ефективності господарської діяльності підприємства можна виділити три напрямки підвищення економічних показників – організаційний, технологічний та ресурсний.

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

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому.

В межах технологічного напрямку основним є вирішення проблеми технологічного відставання, що особливо актуальне для українських підприємств. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні, два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – вирішення організаційно-правових проблем. На думку багатьох економістів, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись, звичайно, у

найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі.

Ресурсний напрямок відображає першочергову необхідність уваги щодо ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Зазначені показники слід порівняти з показниками найближчих конкурентів.

Щодо ефективності використання трудового потенціалу підприємства, то тут слід зосередити увагу на таких аспектах: внутрішньозмінні втрати робочого часу; втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів; рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки; аналіз системи стимулювання працюючих; визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

Підвищення ефективності управління господарською діяльністю будь-якого підприємства тісно пов'язане з вдосконаленням формування та розподілом прибутку.

Розмір отриманого прибутку має вагоме значення в діяльності підприємства. Він впливає на формування фінансових ресурсів підприємства, збільшення його ринкової вартості підприємства, ефективність виробничої діяльності, економічний розвиток держави. Отже, значна роль прибутку в розвитку підприємства і забезпеченні інтересів його власників та персоналу, а також держави визначають необхідність дослідження шляхів вдосконалення формування та розподілу прибутку.

Управління прибутком – це складна багаторівнева система трансакцій, яка містить у собі як мінімум три підсистеми: формування, розподіл та використання. Для кожної з них притаманні свої конкретні цілі, завдання, інструментарій їх досягнення.

Основними завданнями управління прибутком є:

1. Виявлення резервів збільшення прибутку за рахунок виробничої діяльності, інвестиційних і фінансових операцій.
2. Пошук резервів нарощування прибутку за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат, обґрунтування облікової політики підприємства, цінової та податкової політики.
3. Оцінювання прибутковості виробничої і комерційної діяльності.
4. Визначення підприємницького ризику.
5. Зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок підвищення ефективності розподілу і використання прибутку.

Спрощена схема управління прибутком наведена на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Складова системи управління прибутком на підприємстві

Для вдосконалення формування прибутку ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» та економічного обґрунтування його потреби пропонуємо здійснювати планування його розподілу в такому порядку:

1. Визначення потреби у прибутку за напрямками його використання;
2. Формування цільової структури розподілу прибутку;
3. Визначення пріоритетності у використанні прибутку за окремими напрямками використання;

4. Балансування потреби у прибутку за напрямками його використання з можливостями отримання прибутку при здійсненні господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Важливим напрямком стратегічного планування діяльності є врахування усіх чинників та аспектів подальшого розвитку підприємства для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку та забезпечення певного рівня прибутковості.

Під час розподілу прибутку необхідно встановити обґрунтовані пріоритети розподілу з урахуванням обмеженості ресурсів та визначити конкретні цілі, для досягнення яких будуть мобілізуватися ресурси підприємства.

Стратегічними завданнями управління підприємства, з огляду на які необхідно проводити розподіл прибутку, є:

- забезпечення ефективності діяльності за ключовими напрямками діяльності;
- забезпечення додаткового розвитку і отримання максимальної вартості підприємства; забезпечення стабільної прибутковості діяльності;
- створення нових і розвиток існуючих напрямків діяльності для забезпечення подальшого розвитку;
- виконання реальних можливостей і концентрації потужностей, з метою створення потенціалу розвитку;
- розвиток підприємства шляхом ефективного використання капіталу;
- забезпечення реальних гарантій для подальшого розвитку;
- створення стійкого потенціалу розвитку за різних сценаріїв змін.

Таким чином, на нашу думку, основними шляхами покращення цільової структури використання прибутку ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» є:

- визначення пріоритетного напрямку використання прибутку – капіталізації коштів, що зумовить подальший розвиток підприємства та покращення фінансових результатів від його діяльності;

- оптимізація розміру коштів, спрямованих на фонд споживання, зокрема грошових коштів, призначених для матеріального заохочення працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і, як наслідок, – розміру прибутку у майбутні періоди, а також соціального розвитку підприємства;
- складання детального плану використання та розподілу прибутку підприємства з визначеними датами та конкретним кошторисом;
- проведення чіткого контролю за виконанням поставлених завдань у плані використання та розподілу прибутку;
- проведення економічної роботи щодо аналізу динаміки та чинників отриманих прибутків у базовому періоді, виявлення резервів, що сприятимуть максимізації прибутку, а також планування формування, розподілу та використання прибутку на наступні періоди.

Одним із резервів росту прибутку є збільшення обсягу реалізації продукції. Між прибутком та обсягом реалізації існує пряма залежність, тобто чим більше продукції реалізується, при інших рівних умовах, тим більшою є сума прибутку, і навпаки, невиконання плану по реалізації зменшує прибуток.

Збільшення прибутку в результаті виробничої діяльності дає можливість підприємству заробити засоби на виробничий і соціальний розвиток, матеріальне заохочення, до того ж це стає функцією самого підприємства. В той же час ріст прибутку на підприємстві означає й збільшення відрахувань в державний бюджет.

Зниження собівартості продукції є найважливішим фактором росту прибутку. У зниженні собівартості продукції найбільш повно відбивається економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, якими розпоряджається підприємство. Зниження собівартості продукції – необхідна умова стабілізації цін, економічного процвітання будь-якого підприємства, джерело накопичень для прискорення соціально-економічного розвитку суспільства, підвищення добробуту населення.

Таким чином, з метою підвищення результативності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку у перспективі виникає потреба у розробці стратегії управління підприємством спрямованої на вдосконалення механізму формування та використання прибутку та реструктуризації як одного із напрямів удосконалення економічного механізму управління підприємством.

Щоб виконати це завдання необхідно удосконалити організаційну структуру управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс», насамперед позбутися її недоліків:

1) обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління;

2) персонал, що задіяний у виробництві, збуті та розподілі продукції повинен, окрім своїх обов'язків виконувати такі функції, як облік, контроль за якістю, розрахункові операції тощо. Тобто, керівники повинні бути універсальними фахівцями, здатними охопити всі функції управління;

3) значний обсяг інформації, що передається з одного рівня ієрархії управління на інший.

Організаційна реструктуризація полягає в здійсненні змін в організаційній структурі підприємства, що забезпечує посилення керівних ланок та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Вона включає звуження меж підрозділів, вирівнювання ієрархічних рівнів, розподіл інтервалу контролю, зниження продуктової диверсифікації, перегляд компенсацій, спрощення технологічних процесів, реформування управління, які у сукупності забезпечують підвищення інформаційної складової економічної безпеки.

Побудову організаційної структури управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» здійснимо з урахуванням наступних принципів:

- відповідність структури управління стратегії підприємства;
- єдність структури і функції управління;

- раціональне поєднання в структурі управління централізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління;
- співвідношеність структури управління з виробничою структурою підприємства;
- комплексне ув'язування в структурі управління усіх видів діяльності;
- відповідність системи збору та обробки інформації організаційній структурі управління.

Побудовану організаційну структуру управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» зображено на рисунку 3.6.

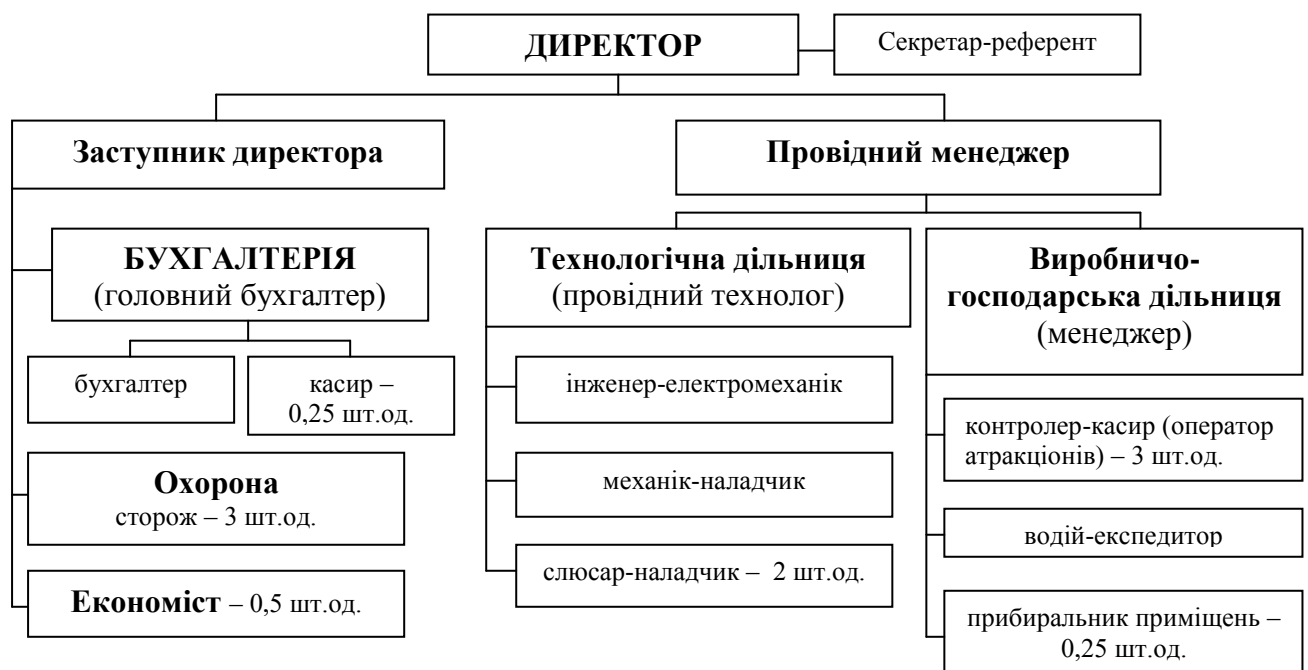


Рис. 3.6. Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс»

Побудована організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» (рис. 3.6) зберігає лінійний характер і базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі, але управління підприємством розбивається на два блоки: економічний та виробничий. Крім того вводиться дві нові посади: секретар-референт і економіст. Це дозволить посилити значимість ефективності економічної діяльності на підприємстві та налагодити систему

документообігу і контролю за своєчасним виконанням розпоряджень керівництва.

В удосконаленій організаційній структурі підприємства економічний блок очолює заступник директора, йому підпорядковується бухгалтерія, охорона і економіст. Виробничий блок розподіляється на дві дільниці: технологічну на чолі з провідним технологом та виробничо-господарську на чолі з менеджером. Цим блоком керує провідний менеджер.

Таким чином, при даній організаційній структурі управління знімається обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління; персонал буде виконувати тільки свої функціональні обов'язки, ліквідується дублювання функцій; крім вирішення поточних завдань, основними функціями керівників стануть: аналіз та прогнозування діяльності підприємства, розробка стратегії розвитку та ін.

Серед основних проблем, що постають перед ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» на шляху до досягнення прийнятного рівня ефективності економічної діяльності, існують наступні:

1. Переважність використання реактивного підходу, тобто очікування негативного впливу загрози і вже подальші заходи щодо ліквідації наслідків замість передчасного аналізу можливих шляхів уникнення цього впливу;
2. Необхідність підвищення якості збору інформації не лише про конкурентів, але й про стан власної діяльності, що включає першочерговість визначення цілей і стратегії підприємства;
3. Недостатнє застосування аналізу витрат підприємства на економічну безпеку;
4. Нехтування наявними можливостями підприємства щодо розширення можливостей та ринків збуту, інше.

Подолання цих проблем вимагає створення якісного економічного механізму управління підприємством, який би дозволив вирішувати наступні завдання:

1. Розвиток превентивного підходу, тобто пріоритетність розробки шляхів уникнення можливих загроз і мінімізація негативних впливів.
2. Підвищення ролі і частки інформаційно-аналітичної діяльності в роботі служби безпеки ТОВ «НВФ «Югтехнотранс». Це можна обумовити неймовірним темпом зростання значення інформації як фактора виробництва.
3. Одночасне забезпечення прозорості та конфіденційності інформації щодо діяльності підприємства.
4. Забезпечення гнучкості економічного механізму управління підприємством відповідно до змін зовнішнього середовища функціонування.

Висновки до розділу 3

Прогнозуючи обсяги продажів продукції (послуг) як інструмента підвищення ефективності управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» було зроблено аналіз виробництва та збуту продукції підприємства. Так за результатами аналізу можна констатувати, що у 2019 р. найвагомішу питому вагу складає обсяг готової продукції – 80,6%, але за останні три роки в загальній структурі цей показник знизився на 17,4%. При цьому комплектуючі СПП складають 17,6%, питома вага в загальному обсязі яких збільшилась на 17,1% за цей час. Очевидно, що за 2017-2019 рр. структура обсягів продажу продукції (послуг) змінилася: за рахунок зниження продажів готової продукції збільшилась реалізація комплектуючих СПП. Підсумкові обсяги продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2017-2019 рр., мають стійку тенденцію до збільшення і за останні два роки вони збільшились на 10%.

Прогнозування обсягів продажу продукції (послуг) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» проведено за допомогою методу екстраполяції трендів. Результати прогнозу на 2020-2021 рр. свідчать про неодмінне їх збільшення: у 2020 році цей показник збільшиться приблизно на 48%, по зрівнянню з 2019 роком, а в 2021 році на 25%, але в розрізі структури ми бачимо «слабке»

місце щодо продажу готової продукції, обсяги якої постійно знижуються за останні чотири роки.

В ході дослідження економічного механізму управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» були визначені певні недоліки: існуюча організаційна структура управління неефективна і потребує удосконалення, прибутковість підприємства нестабільна і має значні коливання (про що свідчить коефіцієнт прибутковості), за останні п'ять років постійно знижується рентабельність діяльності і як результат маємо щорічне зниження обсягів продажу готової продукції в номенклатурній групі та інше.

Удосконалення економічного механізму будь-якого підприємства тісно пов'язане з формуванням та розподілом прибутку, так основними напрямками покращення цільової структури використання прибутку ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» є: визначення пріоритетного напрямку використання прибутку (капіталізація) коштів, що зумовить подальший розвиток підприємства та покращення фінансових результатів від його діяльності; оптимізація розміру коштів, спрямованих на фонд споживання, зокрема грошових коштів, призначених для матеріального заохочення працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці; складання детального плану використання та розподілу прибутку підприємства з визначеними датами та конкретним кошторисом інше.

З метою підвищення результативності функціонування економічного механізму управління підприємством удосконалено організаційну структуру управління, щоб позбутися визначених за результатами аналізу недоліків. Запропонована організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі, при цьому управління підприємством розбивається на два блоки: економічний та виробничий.

ВИСНОВКИ

Економічний механізм управління сучасним промисловим підприємством формується під впливом конкретних умов господарювання і призначений для організації, здійснення та збереження економічної діяльності, досягнення цілей підприємства. Він є конкретним господарським інструментом, завдяки якому організується і забезпечується досягнення цілей діяльності суб'єктів підприємництва.

Організація управління підприємством залежить від складності його структури, масштабу й виду діяльності, наявності зв'язків з іншими суб'єктами господарської діяльності. Для більшості підприємств характерні три основні види управління їх діяльністю: виробниче, організаційне й економічне. Ефективне управління підприємством відображає сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування й досягнення цілей підприємства.

Результати роботи підприємства аналізуються за показниками, що характеризують сторони його діяльності, їх вибір залежить від мети аналізу. Визначення тактичних цілей потребує контролю діяльності підприємства, тобто розрахунку показників ефективності функціонування окремих підрозділів або виробництва окремого виду продукції. Вимірювання результативності економічного механізму управління підприємством здійснюється за допомогою таких показників, як: прибуток, норма прибутку, рентабельність, а також показниками використання трудових ресурсів, матеріальних і фінансових ресурсів та інше.

ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» – це вітчизняне підприємство, яке розташоване в м. Маріуполі, за результатами національного бізнес-рейтингу у 2015 році Держава визначила його як одного з лідерів галузі. Місією підприємства є розробка, виготовлення і монтаж гідравлічних, конденсаторних систем та систем обігріву залізничних стрілочних перекладів на залізничному транспорті.

Сучасна організаційна структура управління ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» є елементарною лінійною, має три блоки: управлінський, фінансовий, технічний. Вона має певні недоліки, насамперед пов'язані зі збільшенням обсягів інформаційних потоків, що призводить до необхідності концентрації уваги керівників на вирішенні поточних завдань, а часу на прогноз майбутнього стану зовнішнього середовища, вивчення перспектив розвитку підприємства та розробку відповідної стратегії бракує.

SNW-аналіз внутрішнього середовища функціонування підприємства дозволяє зробити висновок про побудову ефективної конкурентоспроможної організаційно-економічної моделі, яка дозволяє підприємству мобільно адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Аналіз виконання плану прибутку (збитку) підприємства за 2019 р. показав, що план з чистого прибутку перевиконано на 13,3% за рахунок перевиконання плану з валового прибутку, але збільшився показник собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) майже на 9%. Протягом останніх п'яти років коефіцієнт прибутковості має значні коливання, і лише за останні два роки він майже стабілізувався. Тенденція зміни показника свідчить про поступове його погіршення, що підтверджується лінією тренда, це говорить про нестабільність роботи підприємства за аналізованій період.

Показники рентабельності діяльності підприємства мають однакову тенденцію до зміни, так у 2015 році їх значення були найвищими, тобто господарська діяльність підприємства у цьому році була найефективнішою. В подальшому ефективність діяльності підприємства була значно знижена, що пов'язано із зменшенням обсягів виробництва у зв'язку з нестабільністю національної економіки та зниженням платоспроможності її споживачів. З 2018 року ситуація вирівнялася і два останні роки залишається задовільною.

Дані прогнозу обсягів продажу продукції ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» свідчать про неодмінне їх збільшення у 2020 році приблизно на 48%, по

зрівнянню з 2019 роком, а в 2021 році на 25%, але в розрізі структури ми бачимо «слабке» місце щодо продажу готової продукції.

Серед основних проблем, що постають перед ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» на шляху до сталого розвитку є: переважність використання реактивного підходу при прийнятті управлінських рішень; нехтування наявними можливостями підприємства і спрямування всієї системи управління на роботу із загрозами інше. Подолання цих проблем вимагає вирішення наступних завдань: розвиток превентивного підходу, тобто пріоритетність розробки шляхів уникнення можливих загроз і мінімізація негативних впливів; підвищення ролі і частки інформаційно-аналітичної діяльності в роботі адміністративного апарату; одночасне забезпечення прозорості та конфіденційності інформації щодо діяльності підприємства.

Одним з основних напрямів удосконалення економічного механізму підприємства є покращення цільової структури використання прибутку. Для цього потрібно: визначити пріоритети використання прибутку; оптимізувати розміри коштів, спрямованих на фонд споживання; скласти детальний план використання та розподілу прибутку зорієнтованим у часі та конкретним кошторисом.

Удосконалити економічний механізм управління пропонується за рахунок зміни його організаційної структури. Розроблена структура управління допоможе зняти обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління, змусить персонал якісно виконувати свої функціональні обов'язки, ліквідує дублювання функцій та звільнить час керівників для аналізу та прогнозування діяльності підприємства, розробки стратегії розвитку та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми: Навчально-методичний посібник. К.: Фінанси і статистика, 2018. 248 с.
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. К. : КНЕУ. 2015. 292 с.
3. Афанасьєв Н.В., Рогожкін С.Д., Рудика В.І. Управління розвитком підприємства: Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2013. 184 с.
4. Баланс (форма №1) ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2014-2019 роки.
5. Бархатов В.І., Горщиків А.А. Прогнозування і планування в умовах ринку: Навчальний посібник. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2013. 140 с.
6. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємства: навч. посібник, Львів: Виробництво «Спалон» 2018. 212с.
7. Болотов С.П. Проблеми формування організаційних структур управління виробничих систем. К.: Школа, 2008. 213 с.
8. Венгеров О.С., Гавриков П.К. Методология анализа при проектировании организации управления предприятием: Учеб. пособие. М.: Економіка, 2006. 179 с.
9. Горобець А.А. Організаційно-економічний механізм ефективності господарської діяльності промислового підприємства: теоретичний підхід. *Пріоритети*. 2016. № 3. С. 346-351.
10. Господарський кодекс України. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. Редакція 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 01.12.2020)
11. Господарське право: Практикум / [В. С. Щербина та ін.]; за заг. ред. В. С. Щербини. К.: Юрінком Інтер, 2013. 316 с.

12. Гравель Є.Ю. Методологічні підходи до формування економічного механізму управління підприємством. *Держава та регіони*. 2017. №1. С. 9-14.
13. Донець Г.А. Прибыль как основной рычаг предпринимательской деятельности. Матер. міжнар. конф. «Творча спадщина видатного українського вченого економіста М. Туган-Барановського: погляд молоді». Донецьк: ДонДУЕТ, 2013. С.251-253.
14. Джуль В. В. Інститут неспроможності: світовий досвід розвитку і особливості становлення в Україні: Монографія. Львів, ДП «Фактор-Преса». 2009. 436 с.
15. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення: Монографія / О.М. Алімов, А.І. Даниленко, В.М. Трегобчук та ін. К.: Об'єднаний ін.-т економіки НАН України, 2017. 540 с.
16. Економіка підприємства: Навчальний посібник / [Шегда А.В., Литвиненко П.М., Накаба М.П. та ін.]; за ред. А.В.Шегди. К: Знання-Прес, 2009. 286 с.
17. Ефимова О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия. Х.: Прапор, 2014. 411 с.
18. Єрохіна Е.А. Теорія економічного розвитку: системно-синергетичний підхід: Навч. посібник. URL: <http://forexaw.com/files/view/2499> (дата звернення 10.10.2020)
19. Єрмоєнко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 188 с.
20. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. К.: Знання, КОО; Львів.: ЛБІ НБУ, 2003. 76с.
21. Заїнчковський А.О. Економіка підприємств промисловості: Підручник. К.: Урожай, 2017. 271с.

22. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. К.: Кондор 2013. 364 с.
23. Іваненко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2015. 309 с.
24. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
25. Ільїн А.І. Планування на підприємстві: Підручник. К.: Нове знання, 2014. 635 с.
26. Кірейцев Г.Г. Фінанси підприємств. Київ: ЦУЛ, 2012. 420 с.
27. Кірейцев Г.Г. Фінансова звітність підприємства та її аналіз. Київ: ЦУЛ, 2012. 411 с.
28. Кісіль М.І. Критерій і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу. *Економіка АПК*. 2011. № 8. С. 59-64.
29. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 483 с.
30. Коріненко В.А. Методичний підхід до аналізу ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2016. № 4. С. 179.
31. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2011. 378с.
32. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
33. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. Матеріали XII Міжнародної наукової інтернет-конференції «Простір і час сучасної науки». Київ, МНПІК, 2016. URL: <http://inkonf.org/mailitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/> (дата звернення 15.10.2020)

34. Мартюшева Л.С., Меренкова Л.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Конспект лекцій, ХНЕУ. Х.: Инжек, 2009. 184 с.
35. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 132 с.
36. Мишкін Фр. Економіка грошей, банківської справи, і фінансових ринків. Пер. з англ. К.: Основи, 2017. 589 с.
37. Мних Є.В. Аналіз фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств: Навч. посібник. К.: НМК ВО, 2009. 159 с.
38. Мочерний С.В., Довбенко М.В. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. Львів: Світ, 2013. 200 с.
39. Науково-виробнича фірма «Югтехнотранс». Офіційний веб-сайт. URL: <http://uttm.com.ua/about.html> (дата звернення 29.11.2020)
40. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси: навч. пос. К.: Основи, 2018. 382с.
41. Новакова О.І. Економічний розвиток підприємства. 2013. 364с. URL: http://www.smartcat.ru/catalog/con_143_1.shtml. (дата звернення 05.10.2020)
42. Павлова Л. Н. Финансы предприятий: учебник. Х: изд-во Монограф, 2010. 639с.
43. Петлюк Ю.В. Оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємств. *Регіональна економіка*. 2015. № 7. С. 91.
44. Петров Й.О. Економіка виробничого підприємства. *Стратегічне управління*, 2014. № 10. С. 9-16.
45. Підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія. Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. [за заг. ред. О.В. Мартякової]. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с.
46. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 488 с.

47. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Стратегія, організація, ефективність. Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2008 . 233 с.
48. Пояснювальна записка до річного звіту з основної діяльності ТОВ «НВФ «Югтехнотранс» за 2014-2019 роки.
49. Пулко О.В. Оптимізація фінансового стану підприємства. *Економіка і управління*. 2015. № 11 С. 84-89.
50. Разенко А.В. Максимізація прибутку підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 12. С. 17-18.
51. Савченко Т.І. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Науковий вісник РДГУ*. 2016. Вип. 7(120). С. 6-12.
52. Свіницька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. К.: Вид. Європ. ун-ту, 2014. 232 с.
53. Селезньова О.О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств. *Економіка и управление*. 2013. № 1. С. 92-97.
54. Словінець Л.Г. Концепція фінансового результату у системі бухгалтерського обліку. *Персонал*. 2015. № 11. С. 90-99.
55. Смесюк В.Л. Прибутковість підприємств як фактор нарощення інвестиційного потенціалу економіки України. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2013. Т.IV. Вип. 186. С. 1007-1014.
56. Собкевич О.В. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України. URL: http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/1029_dok.pdf. (дата звернення 18.10.2020)
57. Сухоцька Т. Облік доходів та витрат на підприємствах відповідно до національних стандартів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 4. с.19-26.
58. Таран О.В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз. Х.: Константа, 2009. 110 с.

59. Гранченко Л.В., Баластрик Л.О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : зб.наук. праць. Київ: Київський університет, 2015. Вип. 7. С. 188-195.
60. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К.: ЄУ, 2015. 195с.
61. Холод З.М., Чорняк О.З. Методика фінансового аналізу діяльності підприємств різних організаційно-правових структур ВПК України. Львів: Фенікс, 2018 . 395 с.
62. Чухно А.А. Твори: у 3-х томах. НАН України. К.: НАН України, 2008. Т. 1 : *Становлення і розвиток ринкової економіки*. 592 с.
63. Шабінський О. В. Організаційно-економічний механізм, мета та задачі управління економічною безпекою аграрного сектора України. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ : дНу, 2006. Вип. 213. С. 934-942 .
64. Ширко О.Є. Методика аналізу фінансових результатів підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. № 12 (36). С. 78-84.
65. Щурик О.М. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством: теоретичний аспект. *Економічна думка*. 2017. № 4. С. 7-9.

