

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ  
РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0730-пм-

3

Спеціальності 073 «Менеджмент»

---

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий

менеджмент

---

(назва освітньої програми)

О.С. Яблуновська

---

(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., к.е.н., викладач.

---

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами,  
д.н.держ.упр. Ажажа М.А.

---

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код та назва)  
Освітня програма Промисловий менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф.Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Яблуновської Ольги Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Розробка та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

керівник роботи Бушман Т.С., к.е.н., викладач

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

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві. 2. Аналітико-дослідницькі виміри оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємств. 3. Напрями удосконалення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Група якісних показників оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві. Загальні принципи управлінської діяльності на підприємстві. Програма безперервного вдосконалення на ПАТ «Запоріжсталь».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.21	
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.21	
Розділ 3	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.21	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

## 7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	30.07.21	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	15.08.21	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	31.08.21	
4	Виявити діагностику проблем оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	15.09.21	
5	Визначити фактори забезпечення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	30.09.21	
6	Дослідити напрями удосконалення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	01.10.21	
7	Запропонувати інструменти удосконалення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві у	30.10.21	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	01.11.21	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	30.11.21	

Студент

\_\_\_\_\_ **О.С. Яблуновська**  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_ **Т.С. Бушман**  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ **О.М. Венгер**  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Яблуновська О.С. Розробка та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник Т.С. Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві. Розглянуто особливості формування оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві.

Ключові слова: економічні показники, прибуток, рентабельність, основні засоби, персонал, ефективність, стратегія, фінансовий стан, результативність

## ABSTRACT

Yablunovska O. Development and Substantiation of Evaluating Criteria for Results of Enterprise Management Activities.

Qualification work for a master's degree in 073 Management, research supervisor TS Bushman. Zaporizhzhia National University, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Department of Organization Management and Project Management. Zaporizhzhia, 2021.

The theoretical and methodological principles of evaluating the results of management activities at the enterprise are considered in the qualification work. Features of formation of estimation of results of administrative activity at the enterprise are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings of evaluating the results of management activities at the enterprise.

Keywords: ECONOMIC INDICATORS, PROFIT, PROFITABILITY, FIXED ASSETS, PERSONNEL, EFFICIENCY, STRATEGY, FINANCIAL STATUS, RESULTS

## АННОТАЦИЯ

Яблоновская О.С. Разработка и обоснование критериев оценки результатов управленческой деятельности на предприятии.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 073 Менеджмент, научный руководитель Т.С. Бушман. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потемки. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы оценки результатов управленческой деятельности на предприятии. Рассмотрены особенности формирования оценки результатов управленческой деятельности на предприятии. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков оценки результатов управленческой деятельности на предприятии.

Ключевые слова: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ПРИБЫЛЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА, ПЕРСОНАЛ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1. Методологічні підходи до оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	12
1.2. Понятійно-категоріальний апарат оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	18
1.3. Методи оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	27
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	40
2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства	40
2.2. Діагностика критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	78
2.3. SWOT- аналіз управлінської діяльності на підприємстві	85
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	87
3.1. Удосконалення критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	87
3.2. Обґрунтування критеріїв оцінювання результатів	102

управлінської діяльності на підприємстві	
3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення	112
оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві	
Висновки до розділу 3	122
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	129
ДОДАТКИ	136

## ВСТУП

Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства неможливо без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

Сьогодні успішний розвиток підприємства та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється.

Питання ефективності господарювання займає ключове місце в управлінні діяльністю підприємств різних форм власності. Зацікавленість нею виникає на всіх рівнях управління народним господарством. Сучасному етапу економічного розвитку притаманні: високий рівень невизначеності, наявність систематичних кризових явищ та, відповідно, нестабільність розвитку як економіки в цілому, так і кожного суб'єкта господарювання, тому першочергового значення набуває активізація дій із підвищення ефективності їх функціонування та вирішення проблем управління й оцінки ефективності діяльності підприємства на основі використання нових підходів та методів оцінки, оскільки існуючі підходи не забезпечують повного



відображення результатів господарювання підприємств.

Процедура оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві висуває проблему вибору методу, на підставі якого вона має здійснюватись. Проблема оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них найцікавішими є роботи З. П. Румянцевой, Дж. К. Лафти, Н. А. Кизіма, Я. В. Догадайло, Р. С. Каплана, Д. П. Нортон, В. Д. Шапіро, Н. Г.

Проблемам оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві приділено значну увагу в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як: А. Богданов, О. Віханський, В. Воронкова В. Герасимчук, В. Грузінов, Л. Довгань, П. Друкер, З. Макашева, М. Мескон, А. Наумов, В. Немцов, Г. Одінцева, І. Сіменко та ін., які зробили свій внесок у формування і розвиток оціночної бази ефективності управління підприємством, як необхідної умови вдосконалення системи управління господарюючим суб'єктом в цілому та її окремих складових.

Питання ефективності діяльності суб'єктів господарювання та її оцінки становить особливий інтерес як для зарубіжних, так і для вітчизняних учених. У контексті даної кваліфікаційної роботи слід зазначити таких дослідників, як О. Амоша, Дж. Блек, П. Друкер, М. Мейєр, Д.С. Синк, А.А. Томпсон, Ф. Келе, Р. Каплан, В. Петі, Д. Нортон, Р. Ланг, В. Андрейчук, О.Д. Шеремет, В.І. Осипов, В.В. Ковальов, К. Салига, та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретичного і науково-методичного забезпечення з розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві, розроблення на цій основі практичних рекомендацій з урахуванням суб'єктивно об'єктивного підґрунтя процесу управління персоналом.

Об'єктом дослідження є критерії оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві.

Предмет дослідження – соціально-економічні закономірності розвитку критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві.

Для виконання цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

- узагальнити сутність і значення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві та розглянути методика визначення економічної ефективності господарювання;
- визначити основні показники оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві;
- проаналізувати виробничо-фінансову діяльність публічного акціонерного товариства «Запоріжсталь»;
- удосконалити стратегію розвитку підприємства;
- обґрунтувати шляхи зниження собівартості продукції підприємства;
- запропонувати пропозиції щодо удосконалення критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Методологічною основою роботи є сучасні положення економічної теорії, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, Закони України. У процесі роботи над темою було застосовано методи: діалектичний – при вивченні системності та розвитку управління управлінської діяльності на підприємстві як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств; балансовий – при аналітичному дослідженні наявності, складу та структури підприємства, ступеня їх використання; метод факторного аналізу причинно-наслідкових залежностей – при оцінці процесу відтворення підприємства в залежності від впливу умов та факторів, що його визначають; індексний метод – при аналізі динаміки зміни показників, що характеризують формування та використання управління якістю як чинник впливу на критерії оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві; статистичний метод (в тому числі групувань, зіставлень, графічний, табличний) – при розробці схем, графіків, таблиць та додатків; анкетних та експертних опитувань – при обґрунтуванні управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці наукових положень щодо уточнення термінології з проблем оцінювання

результатів управлінської діяльності на підприємстві: визначено зміст поняття «оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві» як безперервного ітеративного процесу, який здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організацію, облік, контроль, аналіз і регулювання) єдиним комплексом послідовних процесів управлінської діяльності підприємства (матеріально-технічне забезпечення, виробництво продукції, формування запасів готової продукції, складування, транспортування продукції, обслуговування споживачів і збут готової продукції); визначено основні функції та задачі управління якістю як чинник впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці пропозицій по вдосконаленню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві. Рекомендації щодо здійснення перебудови організаційної структури управління підприємством і створення сучасної системи управління конкурентоспроможністю продукції сприяють зростанню ефективності діяльності вітчизняних товаровиробників.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Яблуновська О. Теоретичні аспекти оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права» Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 72-73.

2. Яблуновська О. Методи оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запоріжжя: Запорізький національний університет., 2021. С. 188-189.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Методологічні підходи до оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

Ринкові реформи в Україні, розширення процесів демонополізації та приватизації, структурна реорганізація промисловості та необхідність господарювання підприємства в умовах світової фінансової кризи змінили місце і роль кадрового управлінського персоналу в процесі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. Під кадровим управлінським персоналом розуміється кваліфіковані фахівці та керівники, що пройшли попередню професійну підготовку, мають спеціальну освіту, досвід роботи у обраній сфері діяльності, є постійними працівниками підприємства, і здатні досягти максимальної результативності при виконанні завдань підвищеної складності [7]. Під економічною безпекою розуміється здатність підприємства ефективно та своєчасно протистояти впливу негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ [4].

Підвищення економічної безпеки залежить від того, наскільки адекватно здійснюється оцінка управлінського персоналу підприємства як інтегрована цільова функція критеріїв результативності діяльності та професійних якостей, формується і в подальшому реалізується кадрова політика підприємства [10].

Методи оцінки діяльності управлінців які використовуються на промислових підприємствах в теперішній час не дозволяють у повному обсязі виявити професійні якості та результативність управлінського персоналу усіх підрозділів, а також фрагментарно враховують вплив їх

діяльності на економічну безпеку підприємства [9].

До таких методів оцінки відносяться:

- матричний (описовий) метод, що полягає в порівнянні фактичних якостей працівників з сукупністю необхідних для працівника якостей;
- метод еталону, що порівнює фактичні дані працівника з характеристиками найбільш успішних працівників даного напрямку;
- цільовий метод оцінки, за допомогою якого визначається, наскільки раціонально управлінець встановлює цілі та наскільки успішно працює для досягнення цих цілей;
- метод оцінки рис, заснований на аналізі впливу психологічних властивостей менеджера на ефективність оцінки його діяльності;
- метод аналізу результатів діяльності колективу, що базується на оцінці діяльності управлінського персоналу підприємства залежно від результатів діяльності колективу;

метод групової дискусії, використання якого спрямоване на визначення рівня логічного мислення співробітників, але не дозволяє оцінювати результативність управлінського персоналу підприємства;

- метод тестування, що оцінює працівників за мірою рішення ними заздалегідь підготовлених виробничих тестових завдань.

- метод сумованих оцінок, який полягає у визначенні експертами частоти прояву управлінським персоналом певних якостей та застосування бальної оцінки за певний рівень частоти. Використання даного методу не може бути недоцільним з наступних причин: по-перше, сукупність якостей, якими володіють управлінці підприємства, не гарантує їхнє раціональне використання; по-друге, даний метод не передбачає економічної оцінки результатів їхньої діяльності; по-третє, прояв управлінцями певної якості не завжди призводить до результату.

- метод заданого угруповання працівників, що передбачає вибір певного числа чинників оцінки і розподілу працівників за цими чинниками.

- метод рангового порядку, при якому керівник за допомогою певних

критеріїв оцінює ступінь використання знань, досвіду, кваліфікації працівника в процесі виконання поставлених завдань та інші [8, 11 – 12].

В табл. 1.1 відображено переваги та недоліки методів оцінки управлінського персоналу

Таблиця 1.1 - Переваги та недоліки методів оцінки управлінського персоналу

Найменування методу	Переваги	Недоліки
1	2	3
<b>Якісні методи оцінки персоналу</b>		
Матричний (описовий)	Для кожного працівника встановлюється рівень професійних якостей, яких він повинен досягти	Не дозволяє оцінити результативність роботи
Метод еталону	На підставі результатів роботи найбільш успішних працівників розробляються планові показники, яких необхідно досягти іншим працівникам	Не враховується рівень кваліфікації працівника
Цільовий метод оцінки	Можливості оцінки якості рішень і відстеження ступеня їх реалізації	Не дозволяє об'єктивно оцінити причини розбіжності між плановими та досягнутими результатами
Метод оцінки рис	Оцінюється соціально-психологічна характеристика управлінця	Неможливо визначити результати діяльності працівників
Метод аналізу результатів діяльності колективу	Дозволяє визначити зусилля керівника при виконанні конкретного завдання	Не дозволяє оцінити особистий внесок кожного управлінця в досягнення отриманих результатів
Метод групової дискусії	На його підставі визначається рівень логічного мислення співробітників	Не дозволяє оцінити персонал підприємства і його людські ресурси
<b>Комбіновані методи оцінки персоналу</b>		
Метод тестування	Оцінює компетентність робітників в процесі моделювання виробничої ситуації, зазначеної в змісті тестів	Автори тестів не можуть максимально наблизити їх умови до реальної дійсності
Метод заданого групування працівників	Використовується для кадрової ротації працівників залежно від вимог, що висуваються їм при виконанні певного виду роботи	Не дозволяє планувати взаємозамінність працівників інших (суміжних) підрозділах підприємства

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Метод рангового порядку	Якість роботи співробітників оцінюється на підставі знань, досвіду, рівня кваліфікації	Не оцінюється ступінь користування професійними якостями в процесі виконання завдання
Кількісні методи оцінки персоналу		
Метод бальної оцінки	Дозволяє визначати особисті та професійні якості співробітників	Не може застосовуватися для оцінки ефективності результатів управлінських рішень
Метод визначення рівня кваліфікації	Оцінює рівень професійної підготовки	Не оцінюється інтенсивність використання людських ресурсів
Метод номінальної оцінки	Можливо визначати ступінь результативності роботи працівників	Не відображається динаміка ефективності ухвалених управлінських рішень

Розглянуті методи не дозволяють створити єдину систему оцінки управлінського персоналу промислового підприємства. Це відбувається через те, що в кожному з них конкретно не вказуються цілі, які стоять перед управлінцями підприємства, а також не обумовлені склад, структура і зміст критеріїв, на підставі яких повинна проводитися оцінка персоналу. Вони не розкривають вплив індивідуально-психологічних властивостей управлінців на ефективність їх діяльності.

Використовуючи ці методи без урахування обґрунтованої системи оцінних критеріїв управлінського персоналу, керівництво промислового підприємства не має можливості всебічно та своєчасно в кількісному вигляді оцінити вплив результативності кожного керівника та фахівця на підвищення рівня економічної безпеки, тобто виявити в якій мірі розроблені та реалізовані кожним управлінцем рішення підвищують економічну безпеку підприємства, а також оцінити рівень кадрового забезпечення та фінансової незалежності підприємства.

У зв'язку з цим дослідження і вирішення питань, які пов'язані із оцінкою діяльності управлінського персоналу з метою обґрунтованого та ефективного прийняття організаційних заходів щодо запобігання, мінімізації

та нівелювання негативних чинників є актуальною проблемою для розвитку теорії та практики прийняття рішень відносно кадрового забезпечення підприємства і має господарське значення.

Постановка завдання. Саме оцінка діяльності кадрових управлінців промислового підприємства дозволяє визначити їх вклад у економічну безпеку підприємства. Оцінка управлінського персоналу повинна здійснюватися на підставі всебічного, постійного і об'єктивного визначення професійних, особових якостей управлінців та результативності їх роботи. Доречно пригадати Ф. Ларошфуко [2], який стверджував, що: «...про достоїнства людини потрібно судити не по його гарних якостях, а по тому, як він їх використовує». На підставі оцінки визначаються ступінь професійної компетентності управлінців для виконання поставлених перед ними завдань. Це повинно здійснюватися за допомогою сукупності якісних та кількісних показників (оцінних критеріїв).

Викладення матеріалу та результати. На підставі якісних критеріїв визначаються професійні ознаки управлінців, а саме вік, освіта, стан здоров'я, стаж роботи, а також рівень індивідуально-психологічних особливостей: воля, пам'ять, відповідальність, інтуїція, антиципація.

Воля, як особиста риса управлінця, виявляється в його усвідомленому зусиллі до виконання поставлених завдань з досягненням найбільш сприятливих для підприємств результатів [3, 6].

Пам'ять характеризує можливість одночасно зосереджувати увагу на декількох чинниках, від яких залежить успішне досягнення поставленої мети, і здатність відтворювати раніше одержану інформацію в найбільш короткий термін [5].

Відповідальність виражається в прагненні самостійного вибору й організації впровадження найбільш ефективного управлінського рішення, здатності передбачати позитивні та негативні результати вибору, а також у готовності зазнавати певні позбавлення у разі помилки керівника та фахівця [3, 5].



Інтуїція – це здатність оцінити неусвідомлені, але вже зафіксовані будь-яким з органів чуття чинники, що позитивно або негативно впливають на успішність функціонування підприємства [2].

Для оцінки результативності діяльності управлінського персоналу в процесі мінімізації ризиків по всіх підрозділах промислового підприємства, пропонується в якості планових показників використовувати чинники ризику, притаманні певній сфері управління та здійснювати інтегральну оцінку персоналу, що дозволяє оцінити фактичну кваліфікацію управлінців, а також з достатнім ступенем вірогідності прогнозувати ефективність їх майбутньої діяльності спрямованої на зниження ризиків [4, 7].

Для визначення результативності діяльності управлінського персоналу, на підставі якої визначається динаміка розвитку професійної компетентності і інтелектуального рівня керівників та фахівців усіх підрозділів підприємства, необхідно використовувати кількісні критерії, які повинні відповідати наступним умовам:

- безперервність - постійний збір інформації про діяльність управлінського персоналу підприємства;
- дисперсність - використання результатів діяльності управлінського персоналу підприємства при ухваленні кадрових та мотиваційних рішень;
- обґрунтованість - оцінювання ефективності управлінських рішень на підставі певних стандартизованих критеріїв, властивих певному центру відповідальності;
- кількісний характер - використання кількісних шкал вимірювання критеріїв;
- комплексність - багатокритеріальна оцінка видів діяльності;
- ієрархічність - поєднання інтегральної оцінки діяльності з її етапами (у часі) та видами (у просторі);
- простота автоматизації і введення в сучасні ERP;
- урахування специфіки роботи менеджерів у різних сферах управління промисловим підприємством.

Для оцінки ефективності управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної безпеки, пропонується використовувати метод адитивної згортки критеріїв, який використовується у тому випадку, коли критерії незалежні по значущості і їх можна виміряти в кількісній шкалі та метод логічної згортки, який використовується, коли певні критерії вимірюються в якісних шкалах.

Використання декомпозиції оцінки управлінського персоналу до рівня кількісних критеріїв, порядку та системи оцінки результативності його діяльності, а також сукупності методів оцінки дозволяє виявити внесок кожного управлінця усіх сфер діяльності в підвищення економічної безпеки промислового підприємства.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

Діяльність підприємства – це процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних видів робіт заради досягнення поставлених цілей і отримання певного результату. Підприємство є складною соціально-економічною системою, в якій виділено ключові функціональні підсистеми – маркетингову, виробничу, фінансову, інноваційну і кадрову. Виходячи з цього ефективність управління діяльністю підприємства – комплексне поняття. Комплексність виявляється в тому, що ефективність відбивається через результати управління в різних функціональних підсистемах.

Єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями.

Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Тому автором використано функціональний підхід, який дозволяє розглядати ефективність як складну багатогранну характеристику результативності управління в окремих функціональних підсистемах. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Однією з головних передумов забезпечення ефективності управління діяльністю підприємства є оцінка її рівня.

Для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства пропонуємо використати інтегральний показник ефективності, який формується на підставі системи якісних та кількісних показників, що відображають ефективність управління в ключових функціональних підсистемах – маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій. При цьому значення самого інтегрального показника необхідне для однозначної відповіді на питання про рівень ефективності управління діяльністю підприємства, а також для відстеження динаміки цього показника. Основну ж увагу при розробці заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства слід звернути на значення проміжних показників, тобто показників, які характеризують управління у функціональних підсистемах підприємства.

Використання в оцінці інтегрального показника ставить проблему вибору методу оцінювання. У загальному розумінні під методом (греч. *methodos* – шлях дослідження) розуміють спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання [6, с. 224]. В управлінні метод – це система правил та процедур вирішення завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації [5, с. 531]. В такому разі під методами оцінювання ефективності управління діяльністю слід розуміти способи кількісного та якісного виміру рівня ефективності управління діяльністю

підприємства. Головною метою методів оцінювання ефективності управління діяльністю є отримання результатів, які можуть бути використані для цілей підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства.

Аналіз різних наукових джерел виявив, що для оцінювання ефективності управління суб'єктами ринкової економіки використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж. Проаналізуємо існуючі методи оцінювання ефективності управління.

Ціллю першої групи методів є отримання результатів порівняння показників, що відображають ефективність управління. Виділяють метод динамічного і метод просторового порівняння [3]. Ці методи спрямовані на вивчення всієї сукупності показників і дозволяють дати характеристику рівня ефективності управління діяльністю підприємства безпосередньо по виявлених відхиленнях фактичних значень від базових. Недоліком цих методів є неоднозначна інтерпретація рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного поліпшення кінцевих результатів за одними показниками і погіршення по інших.

Метод угруповань полягає у виділенні серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних груп по будь-яким загальним ознакам. Розподіл сукупності підприємств може бути здійснено за рівнем досягнення результатів, за ступенем виконання плану або дотримання норм. Угрупування здійснюється за однією або декількох ознаках. Отримані при цьому оцінки містять в собі характеристики окремих підприємств як типових представників своєї групи, а також характеристики їх положення як в межах своєї групи, так і серед підприємств, що вивчаються [3]. Метод угруповань є одним із способів здійснення рейтингової оцінки ефективності управління діяльністю підприємства.

Згідно сутності ефективності управління діяльністю підприємства її

узагальнений показник повинен давати підприємству можливість здійснювати порівняльну оцінку результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкурентів. В даному випадку мова йде про методи порівняльної рейтингової оцінки. Метод рейтингової оцінки носить системний комплексний характер і базується на різних аналітичних підходах до їх ранжирування. В роботі [7] наведено декілька способів побудови рейтингу підприємств: метод створення рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод.

У роботі [7] наведено модифікацію рейтингової оцінки, яка припускає, що в систему показників оцінки мають бути включені лише показники, що мають однакову спрямованість. Дана обставина робить неможливим застосування даної модифікації методу рейтингової оцінки в оцінюванні ефективності управління діяльністю підприємства, оскільки в систему показників оцінки можуть бути включені показники, які мають різну спрямованість (наприклад, збільшення показника долі ринку надає позитивний вплив на ефективність, в той час, як збільшення показника долі браку негативно впливає на ефективність управління діяльністю підприємства, зменшує її рівень).

В свою чергу, колектив українських вчених на чолі з О.І. Богатовим [8] пропонують рейтинговий метод оцінювання ефективності управління підприємством на підставі оцінювання так званого комплексного фінансового мультиплікатора, що характеризує «стан підприємства в цілому». Цей мультиплікатор визначається майновим станом підприємства, його фінансовою стійкістю, платоспроможністю, діловою активністю, прибутковістю. В той же час використання даного мультиплікатора не дозволяє оцінити ефективність управління діяльністю в цілому, оскільки в його склад входять лише фінансові показники, які відображають кінцеві результати діяльності, але не дозволяють оцінити ефективність управління маркетинговою, кадровою, інноваційною діяльністю.

При дослідженні сукупності показників, між якими існує

функціональна залежність, використовуються методи математичної статистики. Ці методи дозволяють побудувати модель, в якій відображено залежність одного показника від сукупності інших, що його визначають [3]. Слід зазначити, що використання методів математичної статистики для оцінювання ефективності управління діяльністю в цілому ускладнюється великою кількістю необхідної початкової інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язків між всіма показниками. Проте метод факторного аналізу може бути застосовано при побудові моделі ефективності управління в функціональній підсистемі.

Ефективність управління діяльністю є складною багатокритеріальною характеристикою, тому необхідно вибрати такий метод її оцінювання, який врахував би всі складові елементи, дав би комплексний результат і дозволив би аналізувати зміни, що відбуваються в управлінні діяльністю підприємства.

На думку групи вчених під керівництвом А.Н. Тищенко [3], вичерпну характеристику багатоелементного явища можна дати шляхом вимірювання і оцінки змін, що відбуваються у всіх його часткових проявах, охоплюючи при цьому всі без винятку, стосунки між початковими параметрами. Зокрема, для вимірювання ефективності виробництва У.І. Мересте [9] запропонував матричний метод, який спирається на поняття поля ефективності. Він дозволяє отримати комплексну характеристику не лише стану підприємства і динаміки його розвитку, але й змін в процесі та результатах роботи, а також виявити резерви поліпшення діяльності.

Матричний метод використовується для узагальненої оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства [10]. Матричний метод є орієнтованим перш за все на оцінювання фінансового результату і є достатньо універсальним інструментом для оперативного проведення в комп'ютерному режимі укрупнених розрахунків за оцінкою ефективності управління підприємством та його структурних підрозділів. Матричний метод дозволяє провести порівняльний аналіз управління підприємством в динаміці і ви- значити значення узагальненого показника

ефективності управління. Цей метод дає не лише узагальнену характеристику стану підприємства і динаміку його розвитку, але й дозволяє визначати зміни в процесі та результатах роботи, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва.

Застосування даного методу в оцінюванні ефективності управління діяльністю підприємства обмежує та обставина, що він застосовний лише для оцінювання ефективності управління виробничою і фінансовою діяльністю, але не може бути використаним при оцінюванні ефективності управління кадровою діяльністю, маркетинговою діяльністю, які в основному характеризуються за допомогою показників, що мають якісний характер.

І.М. Сироєжін [11] запропонував метод рангової оцінки ефективності. Основу методики представляє нормативна система показників, яка упорядковує показники шляхом привласнення їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання. Чим вище має бути темп зростання одного показника по відношенню до темпів зростання інших, тим вище його ранг. Недоліки цього методу полягають у наступному. По-перше, він не дозволяє однозначно оцінити рівень ефективності управління діяльністю. По-друге, не завжди є можливість побудувати таку систему показників через те, що економічні закономірності зростання ефективності в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища здійснюються не завжди.

При оцінюванні ефективності управління діяльністю підприємства необхідно ґрунтуватися на великій кількості часткових показників, які відображають різні аспекти управління діяльністю. Завдання набуває багатокритеріального характеру. У зв'язку із цим її рішення може базуватися на експертних оцінках. Головним недоліком методів експертних оцінок є те, що в них присутній суб'єктивний елемент і не виключається помилкове судження.

У роботі [12] автори вказують на актуальність використання економічних радних систем (експертних систем) при вирішенні

багатокритеріальних завдань. Методи, засновані на використанні експертних систем умовно можна розділити на дві групи: системи нейромережевих обчислень та діагностичні експертні системи. Нейронні мережі є новою і дуже перспективною обчислювальною технологією, що дає нові підходи стосовно дослідження динамічних завдань в галузі управління діяльністю. Основною перевагою використання нейромережевих обчислень є можливість використання великої кількості початкової інформації. В той же час існують наступні недоліки застосування нейронних мереж: непрозорість та відсутність пояснень отриманих результатів; для навчання мережі необхідна велика кількість даних для того, щоб можна було побудувати адекватну нелінійну залежність.

Діагностичні експертні системи призначено для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства. Крім того, діагностичні експертні системи дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній галузі. Окрім обчислень, експертні системи формують висновки, які ґрунтуються на наявній в ній інформації та базуються на евристичних підходах щодо отримання результатів. Найчастіше методики побудови експертних систем базуються на аналізі та діагностиці фінансових показників діяльності підприємства, тобто мають чітке кількісне вираження. Проте при оцінюванні ефективності управління діяльністю, як вже наголошувалося раніше, виникає необхідність оцінювання інформації, яка не має формалізованої оцінки, тобто оцінювання якісних показників. У такому разі для оцінювання може бути застосованим апарат теорії нечіткої множини, зокрема метод нечіткої логіки [13].

Побудована на підставі методу нечіткої логіки експертна система дозволяє здійснити оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства з урахуванням не лише кількісної, але й якісної інформації, що дозволяє усунути недоліки методів оцінювання ефективності управління діяльністю, які ґрунтуються виключно на розрахунку та оцінюванні фінансових показників.



В процесі оцінювання ефективності управління діяльністю встає завдання кількісної формалізації якісного висловлювання. Таким чином, завдання моделювання полягає в тому, щоб адекватно перевести якісні висловлювання експерта в кількісні уявлення. З цієї точки зору метод нечіткої логіки надає дослідникам високо розвинутий формалізований апарат. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах суттєвої невизначеності, а, з іншого боку, поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок. Так, можна перейти від класичного імовірнісного розподілу до імовірнісного розподілу з нечіткими параметрами, управляючи рівнем правдоподібності оцінок розподілу. Також можна перейти від сукупності експертних оцінок до набору функцій належності, що створює нечіткий класифікатор [14].

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

Оцінка проаналізованих методів стосовно їх відповідності зазначеним критеріям наведено в табл. 1.2. Відповідність методів для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємством зазначеним критеріям відбору дозволила побудувати їх рейтинг по кількості збігів, за результатами якого найбільш привабливим є метод нечіткої логіки.

Таблиця 1.2 – Відповідність методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства за визначеними критеріями

Критерій	Метод порівняння	Метод угруповань	Метод факторного аналізу	Рейтинговий метод	Ранговий метод	Матричний метод	Системи нейромережових обчислень	Метод нечіткої логіки	Експертні оцінки
Інтерпретація результатів	-	-	+	+	-	+	-	+	+
Виявлення слабких сторін	+	-	+	-	-	+	-	-	+
Різноманітність показників	+	+	-	+	-	-	+	+	+
Кількість аналітиків	+	+	+	-	+	+	+	+	-
Витрати часу	-	-	+	+	+	-	+	+	-
Фінансові витрати	-	-	-	+	-	-	+	+	+
Рівень об'єктивності	+	+	+	-	-	+	+	+	-
Доступність використання	+	+	+	-	-	-	+	+	-
Оперативність застосування	+	-	-	-	-	-	+	+	-
Поширеність застосування	+	-	-	+	-	+	+	+	-
Доступність програмного продукту	+	+	-	+	+	-	-	-	-
Достовірність результатів	+	-	+	-	-	+	+	+	-
Кількість збігів	9	5	7	6	3	6	9	10	4
Рейтинг по кількості збігів	3	6	4	5	7	5	2	1	7

Таким чином, автором пропонується застосувати метод нечіткої логіки для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства, тому що він дозволяє однозначно інтерпретувати рівень ефективності управління діяльністю підприємства, рівень ефективності управління в окремих функціональних підсистемах; використати в оцінці різноманітні показники, які відображають результативність управління за різними аспектами діяльності підприємства; має об'єктивний характер; не потребує великих витрат фінансових та людських ресурсів та витрат часу; дозволяє отримати достовірний результат оцінювання; може бути використаним для будь-якого підприємства не залежно від його спеціалізації. Однак слід зазначити, що застосування методу нечіткої логіки можливе за умови відповідного програмного продукту, що може бути розроблено в стандартній додатку к Office Windows 2000, Mathcad.11.

### 1.3. Методи оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

Дослідження щодо сутності поняття «оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві» дозволило визначити, що більшість науковців розглядають як сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкту управління), а також зв'язків між ними. Інший погляд на систему управління полягає у визначенні її як сукупності елементів (складових), що дозволяють досягати цілей організації. Саме ці підходи лежать в основі оцінювання ефективності системи управління. Найбільш поширеним є підхід до сутності та оцінювання ефективності системи управління через ефективність діяльності підприємства в цілому. Проте, на думку авторів цього дослідження, підходи до визначення ефективності системи управління підприємством шляхом

розрахунку показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства, не дають можливості сформулювати напрямки покращення системи управління, що існує.

У сучасній науковій літературі виділяють різні методи оцінювання ефективності системи управління [1]. Попри велику кількість методів оцінювання ефективності системи управління слід зазначити дві особливості:

1) достатньо велика кількість методів спрямована на оцінювання певної складової системи управління. Наприклад, оцінювання потенціалу управлінського персоналу, ефективності побудови структури управління, технології управління, тощо. Отже розробки, що існують дають можливість розкрити певні сторони ефективності функціонування системи управління, але не завжди дозволяють визначити комплексні характеристики ефективності;

2) комплексні методи шляхом експертного оцінювання зазвичай спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління, але не дають можливості виявити ту слабку ланку, яку необхідно розвивати та удосконалювати, що дозволить підвищити ефективність системи управління підприємством в цілому.

Отже, цільове підвищення ефективності системи управління підприємством обумовлює доцільність пошуку методів, які дозволять оцінити, як загальну ефективність, так і ефективність кожної складової системи управління.

Взагалі на вибір методів, адекватних ситуації, впливають такі чинники, як [2, с. 319]: мета і глибина аналізу; сутність проблеми, що підлягає вирішенню; особливість об'єкта дослідження; динамічні характеристики об'єкта дослідження; вид і характер інформації, доступний досліднику; вимоги, що пред'являються до результатів аналізу; кваліфікація аналітиків, які беруть участь в процесі аналізу.

З огляду на те, що об'єктом оцінювання є ефективність управління підприємством, особливу увагу, на думку авторів, слід приділити меті

аналізу, сутності проблеми, що підлягає вирішенню та інформації, яка є доступною та релевантною для здійснення оцінювання. Також слід враховувати, що для вибору методики, яка є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити її складові елементи, які безпосередньо впливають на її ефективність.

В теорії та практиці управлінської діяльності нема єдиного підходу щодо визначення складових (елементів) системи управління.

На думку А. О. Устенко [3, с. 103] «система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі». Науковець розглядає систему управління включаючи як суб'єкт, так і об'єкт управління.

У широкому сенсі відповідно до системного підходу система управління включає суб'єкт та об'єкт управління. Безумовно, внутрішню структуру будь-якої організаційно-економічної системи утворюють дві підсистеми - керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Але ці підсистеми за внутрішньою організацією також є системами і мають всі ознаки системності.

Ефективне управління визначається, перш за все, ефективною організацією керуючої підсистеми. Взаємозв'язок між цілями, ресурсами, кадрами і результатами виробництва в системі управління організацією визначає можливості керуючої підсистеми відстежувати результати функціонування керованої підсистеми (при наявності зворотних зв'язків), співвідносити їх з поставленими цілями і активно впливати на керовану підсистему. Отже для оцінювання ефективності організації системи управління необхідні складові саме системи, що управляє та безпосередньо

впливає на ефективність її діяльності, тобто керуючої системи.

Виходячи з того, що система управління підприємством – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації, Ю. М. Лисецький виділяє наступні підсистеми: методології управління, процесу управління, структури управління і техніки управління [4, с. 251]. Методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан складових системи управління підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому. Подібний підхід поділяють різні автори [5, 6 та інші].

Розділяючи управління за двома категоріями: об'єктно-логічне і соціально-психологічне, І. В. Бондаренко виділяє наступні об'єкти і процеси управління, які забезпечують його ефективність: процес, функція, інформація, а також людина, підрозділ, як елемент процесу, виконавець функції, людина як соціальний об'єкт і мотивація [7].

За результатами аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що більшість науковців у якості складових системи управління виділяють: функції, організаційну структуру, кадри управління, інформацію, техніку.

Г. С. Одінцева пропонує застосування процесного підходу щодо формування складових системи управління підприємством, за яким система управління підприємством включає такі складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніку і технологію; інформацію [8, с. 49].

Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень. Тому пропонується оцінювати складові керуючої системи підприємства з позицій забезпечення ефективності процесу ухвалення та реалізації рішення, основними етапами якого виступають:

1. Діагностика об'єкту управління.
2. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища.
3. Постановка проблеми.
4. Розробка альтернативних варіантів.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення.
7. Контроль та оцінка результатів.

Комплексна взаємодія всіх виділених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством. Тоді як будь-які порушення функціонування хоча б однієї з складових призводить до руйнування процесу управління підприємством і створюють кризову ситуацію. Розглянемо більш детально складові системи управління з точки зору оцінювання ефективності її діяльності.

Відповідно до методики оцінювання системи управління підприємством кадрове забезпечення є однією з невід'ємних складових керуючої системи. Саме кадри складають основу функціонування підприємства, задають рівень його розвитку та прогресу, створюють умови щодо покращення та удосконалення діяльності організації.

Для успішного виконання всіх покладених на управлінський персонал підприємства функцій необхідно постійно відслідковувати та забезпечувати: достатню чисельність апарату управління підприємством, рівень кваліфікації управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення та готовність ризикувати керівних робітників різних рівнів. Крім того, для аналізу ефективності системи управління підприємством розраховується ряд показників (питома вага витрат на управління у витратах на виробництво, випуск товарної продукції на 1 грн. витрат на управління та ін.).

Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства становить сукупність відокремлених управлінських підрозділів

підприємства з притаманними кожному з них своїми певними функціями, виконуваними в процесі управління, з обов'язковою наявністю декількох рівнів ієрархії цих підрозділів, а також прямих і зворотних зв'язків усередині рівнів і між ними.

В практиці аналізу структур управління використовуються наступні параметри організаційної структури: принцип побудови, тип, кількість ступенів управління, ступінь централізації лінійного та функціонального управління, склад структурних підрозділів за функціями, кількість підлеглих, що приходить на одного керівника. В якості основного параметру можна виділити кількість ступенів управління. Саме від цього безпосередньо залежить вибір типу структури і в кінці-кінців ефективність роботи системи управління. Кількість ступенів управління характеризує протяжність ієрархічної лінії від вищого рівня до нижчого. Чим більше ступенів в структурі, тим більш тривалим виявляється процес управління, процес підготовки та ухвалення рішень, тим більше може спотворюватися управлінська інформація та вище ймовірність її запізнювання.

Оцінка коректності побудови організаційної структури підприємства визначається за допомогою ряду показників. Вони включають норму керованості та норму ієрархії, які є регламентуючими характеристиками горизонтального та вертикального розвитку структур. Для аналізу ієрархічної структури необхідно досліджувати зв'язки підпорядкованості (субординації), які характеризують складність системи управління. Об'єктом аналізу зв'язків в системі управління є підпорядкованість окремих підрозділів та спеціалістів і спільність керівництва (виокремлення взаємопов'язаних груп) для підрозділів, що мають загальний вихід або загальний об'єкт роботи.

Слід зазначити, що достатньо часто спостерігається ситуація, коли кількість зв'язків субординації за керівниками підприємства розподілено нерівномірно. Максимального значення вони зазвичай досягають у заступника директора з виробництва, що обумовлено перш за все наявністю в його підпорядкуванні великої кількості виробничих підрозділів та їх



керівників. Мінімальна кількість зв'язків зазвичай спостерігається у заступника директора з кадрів та начальника фінансового відділу. Велика кількість зв'язків перешкоджає ефективному управлінню, оскільки подовжує у часі процес ухвалення управлінських рішень, викликає необхідність формування черговості проблем та пошуку їх раціонального рішення. Тому доцільно здійснювати оцінювання зв'язків підпорядкованості з метою визначення необхідності перерозподілу зв'язків між керівниками вищих та нижчих рівнів управління.

Процес управління може бути охарактеризований як процес ухвалення управлінських рішень, який здійснюється в межах певної організаційної структури за допомогою методів управління. Кожний робітник, який має начальника, підлягає дії організаційних, економічних, соціально-психологічних методів з метою виконання безпосередніх обов'язків. Ухвалення та реалізація управлінських рішень за різними функціями мають бути організаційно забезпечені, та такими, що морально та матеріально стимулюються. Методи управління об'єктивно впливають на процес управління. Економічні та соціально-психологічні методи забезпечують прямий вплив на колективи та окремих робітників підприємства, моральні та матеріальні форми заохочення або покарання мають значний вплив на суб'єктивний чинник виробництва. Організаційні методи створюють об'єктивні умови для здійснення господарської діяльності шляхом закріплення прав і відповідальності відповідних підрозділів і окремих осіб, забезпечують регламентацію технологічних процесів тощо.

Основні методи управління сучасним підприємством поділяються на наступні групи: економічні, соціально-психологічні та організаційні. Спрямованість цих методів є різноманітною, тому необхідно обґрунтовано підходити до вибору методів управління на кожному підприємстві окремо та вміло поєднувати ці групи, щоб досягти максимальної ефективності системи управління підприємством.

Слід зазначити, що основними методами управління на вітчизняних

підприємствах часто є організаційні (адміністративні). Це обумовлено перш за все тим, що поточна робота підприємства в значній мірі регулюється та впорядковується відповідно до наказів та розпоряджень його керівників. Таким чином видаються конкретні завдання виконавцям, встановлюється підпорядкованість, повноваження та права при виконанні завдань. Мотивація або покарання працівників закріплюється відповідно до наказу або розпорядження керівника і залежить, перш за все, від ступеню виконання поставленого завдання.

На другому місці використовуються матеріальні методи управління, оскільки постійно або достатньо часто для працівників встановлюються додаткові виплати або збільшуються ставки за існуючими статтями доплат до заробітної плати робітників організації. Досить часто ці доплати також визначаються обсягами та рівнем поставлених завдань перед окремим працівником, що відповідно визначає матеріальне заохочення робітників до виконання поставлених завдань. Також достатньо часто встановлюється система штрафних санкцій за різного роду порушення трудової дисципліни, що є економічним методом управління, проте здійснює негативний вплив на мотивацію персоналу до роботи.

Найменш використовуваними останнім часом є соціально-психологічні методи управління. На підприємствах приділяється недостатня увага моральному заохоченню працівників, змістовності та творчому характеру праці, не створюються можливості для прояву ініціативи робітників, що відповідно призводить до зниження продуктивності праці. Суспільне визнання праці робітників, що досить часто використовувалось у радянські часи на сьогоднішній день не має широкого розповсюдження на підприємствах. Слід зазначити, що повне або часткове невикористання моральних або матеріальних стимулів призводить до того, що заходи, які реалізуються на підприємстві не будуть зачіпати інтереси людей, що блокує мотивацію персоналу до ефективної праці.

У процесі оцінювання системи управління особливу увагу слід

приділити технології управління. Під технологією розуміється будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів з метою отримання бажаних результатів. Оскільки предметом і вихідним матеріалом управління виступає інформація, тому технологію управління можна визначити як сукупність методів з обробки управлінської інформації для вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень у господарській діяльності організації.

Технологія управління характеризує зміст управління, де відображені процеси руху та обробки інформації та визначені склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких дана інформація перетворюється і здійснює вплив на об'єкт управління. Звідси і виявляється основне її призначення – встановлення оптимальної схеми взаємодії структурних підрозділів організації та окремих виконавців у ході управління.

Визначають технологію управління як систему процедур і операцій, які виконуються керівниками, компетентними співробітниками і технічними виконавцями в конкретній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів. Її метою є раціоналізація управлінського процесу, оптимізація його за допомогою виключення таких видів діяльності та операцій, які не є важливими для досягнення необхідного результату компанії [9, с. 146].

Головна функція технології управління полягає в забезпеченні функціонального та наукового взаємозв'язку процесів управління з певними управлінськими технологіями, які сприяють реалізації функцій управління. Тому необхідно формувати мислення нового типу менеджерів, орієнтувати його на попереджуючу аналітичну та інноваційну діяльність.

Значуще місце в технології управління сьогодні займає техніка управління. Це сукупність матеріальних засобів (засоби зв'язку, оргтехніка, обчислювальна техніка і т.д.), які дозволяють знизити трудомісткість робіт у сфері управління, терміни їх виконання, а також збільшити якість ухвалених рішень [10, с. 105].

Розумові можливості окремого індивідуума мають межу, використання

оперативної і довготривалої пам'яті обчислювальних машин дозволяє розширити інтелектуальні можливості фахівців для вирішення управлінських проблем. Розвиток засобів автоматизації сприяє поглибленню інформаційного характеру управлінської праці, а невід'ємною частиною технології управління сьогодні стають комп'ютеризовані системні технології.

Взаємодія та документообіг між структурними підрозділами підприємства мають бути затверджені в положеннях про відділи організації. Проте достатньо часто ці інструкції лише в загальному вигляді описують передачу документів та взаємодію між підрозділами. Часто відсутні чітко окреслені схеми руху документів між окремими працівниками підрозділу та за межами даного підрозділу.

Ще одним недоліком технології управління є те, що процеси руху та обробки інформації між менеджерами управлінської ланки часто є розмитими, вони чітко не визначені, не закріплені документально у наказах, розпорядженнях або положеннях підприємства. Розгалуженість та неструктурованість підрозділів системи управління підприємством також створює проблеми при виконанні та узгодженні управлінських робіт щодо виконання всіх функцій управляючої системи заводу.

Процес управління є досить складним і має спиратися, перш за все, на достовірну та всеосяжну інформацію на всіх рівнях управління. У зв'язку з цим особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення системи управління підприємством, ефективність якої визначає кінцеву результативність функціонування господарюючого суб'єкта.

О. Є. Кузьмін та Н. Г. Георгіаді [11, с. 146] розглядають інформаційне забезпечення як систему якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей та завдань.

У сучасних умовах господарювання підприємств важливим напрямком функціонування системи інформаційного забезпечення є постійний пошук

ефективних напрямків поліпшення діяльності підприємства на основі безперервного опрацювання інформаційних потоків для підвищення ефективності ухвалених управлінських рішень.

Проведення попередніх розрахунків ефективності впровадження та/або поточного моніторингу, який відображає ефективність використання наявної на підприємстві системи управління інформаційними ресурсами, є одним з джерел підвищення ефективності та результативності його господарської діяльності [12, с. 61].

Недосконалість інформаційного забезпечення системи управління призводить до нестабільності на внутрішньому та зовнішньому ринках, зниження прибутку підприємства. Крім того, витрати на обслуговування і доопрацювання систем автоматизації мають тенденцію до підвищення, а фактичний результат від їх використання залишається незадовільним.

Таким чином, представлені вище складові системи управління підприємством проявляються через певні характеристики (табл. 1.3).

Аналіз системи управління за характеристиками її складових і має базуватися на розрахунку низки кількісних показників (наприклад, для визначення коректності побудови організаційної структури необхідно розрахувати такі показники, як показники фактичної керованості за підрозділами, кількість управлінських зв'язків тощо).

Такий підхід дозволяє діагностувати існуючу систему управління та виявити ті складові, потенціал яких необхідно нарощувати в першу чергу з позицій готовності до стратегічних змін механізму управління підприємством в цілому.

Оцінювання має здійснюватися за допомогою експертного методу. Необхідність його використання обумовлена тим, що при вирішенні складних проблем (в даному випадку – оцінювання діючої системи управління) один фахівець не в змозі врахувати всі чинники і взаємозв'язки між ними.

Вироблення складних рішень вимагає участі групи компетентних

фахівців (експертів). Основна перевага групової оцінки полягає в можливості різнобічного аналізу кількісних і якісних аспектів оцінки стану системи управління на підприємстві.

Таблиця 1.3 – Складові системи управління підприємством та їх характеристики

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Кадри управління	достатність щодо чисельності; рівень кваліфікації та компетентності управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення керівних робітників; готовність ризикувати керівників різних рівнів
Структурно-функціональне забезпечення	ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості розподілу функцій; відповідність функціональній спеціалізації управлінській діяльності; налагодженість між функціональних зв'язків; коректність побудови організаційної структури
Методи управління	відповідність цілям та задачам організації; ступінь впливу на інтереси робітників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності
Техніка і технологія управління	наявність технологічної документації з управління; ступінь відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у положеннях про структурні підрозділи; ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення
Інформаційне забезпечення	повнота інформації щодо внутрішніх та зовнішніх змінних; достовірність даних, що отримуються; релевантність інформації щодо проблеми; своєчасність отримання даних

При використанні думок групи фахівців передбачається, що взаємодія між ними дозволить компенсувати розкид в оцінках окремих членів групи і що сума інформації групи експертів буде більше, ніж інформація будь-якого з них. У загальному випадку думка групи експертів надійніше, ніж думка одного фахівця. Крім того, використання методу експертних оцінок доцільно в задачах, які не можуть бути вирішені будь-яким іншим способом. В даний час ще немає способів, за допомогою яких було б можливо досить надійно і точно оцінити стан керуючої системи з позиції її готовності до вирішення

певних проблем. Таким чином, основна перевага групової оцінки полягає в зменшенні відмінностей в думках, в можливості отримання в якійсь мірі узагальненого і більш представницького думки.

Отже за результатами дослідження було зазначено, що висока мобільність зовнішнього середовища вимагає адаптації підприємств до зовнішніх умов, що швидко змінюються. Чим швидше організація зможе пристосуватися до змін і перебудувати в зв'язку з цим свою господарсько-комерційну діяльність, тим швидше і з меншими втратами будуть досягнуті поставлені перед нею цілі. Процес адаптації підприємства залежить в першу чергу від діючої системи управління, її здібностей і можливостей відслідковувати зміни в оточенні, аналізувати їх і необхідним чином реагувати.

#### Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

Для вибору методу та методики, що є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити елементи, які складають систему управління та безпосередньо впливають на її ефективність. Узагальнення підходів щодо виділення елементів системи управління дозволило виокремити наступні складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніка і технологія; інформація. Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень. Дослідження складових системи управління дозволило сформулювати характеристики, які доцільно оцінювати з метою визначення рівня готовності керуючої системи до здійснення процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень за допомогою методу експертного оцінювання.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ КРИТЕРІЇВ  
ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

### 2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства

«Запоріжсталь» - індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж у 100 країнах світу.

За обсягом виробництва він входить в п'ятірку найбільших підприємств України. Комбінат є виробником високоякісної металопродукції - чавуну, сталі, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнutoго профілю, жерсті, будівельних матеріалів і товарів народного споживання.

Комбінат є одним з основних постачальників листового прокату і гнутих профілів для українського машинобудування, жерсті для харчової промисловості.

Загальну характеристику ПАТ «Запоріжсталь» представимо у вигляді таблиці (табл.2.1)

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Повне найменування	Публічне акціонерне товариство "Запоріжсталь"
Скорочене найменування	ПАТ "Запоріжсталь"
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00191230
Код території за КОАТУУ	2310136600
Територія (область)	Запорізька
Район	Заводський
Поштовий індекс	69008
Населений пункт	м. Запоріжжя
Вулиця, будинок	Південне шосе, 72
Міжміський код та телефон	38 061 286 60 99
Факс	+ 38 061 218 10 41
E-mail	ir@zaporizhstal.com



Міжнародне визнання і повагу, якими користується «Запоріжсталь» в діловому світі, підтверджено численними міжнародними і національними призами і нагородами за конкурентну і якісну продукцію, а також інтеграцію в світову економіку.

Правління складається з 5 осіб, які керують поточною діяльністю Товариства, за допомогою 7 дирекції за напрямками діяльності та інших структурних елементів.

1) Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять:

- головні спеціалісти, служби: ремонтів і технічного переозброєння основних фондів;

- відділи: охорони праці, технічний, автоматизація та метрології, технічного контролю, центральна лабораторія, а також ремонтно-механічні та енергетичні цехи. Основними завданнями дирекції є розробка і здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалювання технологічних процесів, реконструкція технічного переозброєння підприємства, поліпшення якості.

2) Дирекція з інжинірингу. До складу входять:

служби головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт; управління ремонтів, капітального виробництва; відділи: проектно-конструкторський, інвестиційний автоматизованих систем керування технологічними процесами, центральні лабораторії, цехи: ремонтні, енергетичні та інші. Основними завданнями є: розробка і здійснення політики із реконструкції і технічного переозброєння підприємства; виконання правил технічної експлуатації устаткування; здійснення ремонтів, енергетичне забезпечення; виготовлення запчастин; розробка, реалізація та моніторинг впровадження інвестиційних проектів, що забезпечують максимальне використання ресурсів на підприємстві в межах затвердженої стратегії.

3) Дирекція виробництва. До складу дирекції входять: виробничий відділ, відділ планування виробництва, директор з транспорту, металургійні і

прокатні цехи, управління залізничного транспорту, управління безрейкового транспорту. Основним завданням дирекції є: забезпечення виконання планових завдань з виробництва, забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

4) Дирекція зі збуту.

5) До складу дирекції входять: відділ збуту; відділ маркетингу; відділ митних операцій; бюро аналізу та перспективного планування; цех товарів народного споживання. Основними завданнями дирекції є: розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції; розробка рекомендацій для формування планів збуту; розробка і реалізація збутової політики підприємства; підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції.

6) Комерційна дирекція. До складу входять: відділ матеріально - технічного постачання; відділ сировини і палива; відділ обладнання; автотранспортний цех; цех підготовки виробництва; цех підготовки виробництва УКБ. Основні завдання: планування і забезпечення виробничої діяльності підприємства сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

7) Фінансова дирекція. До складу входять: головний спеціаліст з інформаційних технологій; фінансовий відділ; планово-економічний відділ; відділ автоматизованих систем управління виробництвом; бюро аналізу фінансово-господарської діяльності; бюро вексельних розрахунків. Основними завданнями дирекції є: розробка економічно і фінансово політики; перспективне і поточне планування економічно і фінансово діяльності підприємства; аналіз і контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та його підрозділів; забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій.

8) Дирекція з персоналу. До складу входять: відділ праці, управління і

соціально політики; відділ кадрів; відділ підготовки кадрів; Основні завдання: визначення і здійснення політики підприємства у сфері організації, нормування та оплати праці, підбору, підготовки і розстановки кадрів, у вирішенні соціальних питань.

9) Дирекція з безпеки. Включає: відділ внутрішньої безпеки; відділ інформаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення; відділ економічної безпеки; контрольно-ревізійний відділ. Основними завданнями є: планування і здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів підприємства.

10) Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До її складу входять: відділ з охорони праці, управління з охорони навколишнього середовища та радіаційної безпеки, газорятувальна станція, спеціалізовані лабораторії. Основні завдання: розробка і реалізація ефективної системи охорони праці на підприємстві.

11) Управління справами адміністрації. Основні завдання: організаційно - технічне забезпечення діяльності Правління, дирекції та інших підрозділів підприємства; організаційне та правове забезпечення міжнародної діяльності.

12) Юридичне управління. Основне завдання: забезпечення законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів.

13) Управління корпоративних комунікацій. Включає: відділ зовнішніх комунікацій, редакція корпоративної газети, редакція корпоративного радіо. Основні завдання: формування та реалізація комунікаційної, інформаційної та рекламної політики підприємства з метою створення позитивного іміджу та спрямовану на досягнення стратегічних цілей і задач

14) Спецвідділ.

15) Група консультантів.

Основними видами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є:

а) чавун переробний і ливарний у чушках вагою 15-18 кг;

- б) сляб з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей;
  - в) прокат гарячекатаний і холоднокатаний товщиною 0,5 - 8,0 мм з вуглецевих і нержавіючих сталей;
  - г) жерсть біла і чорна;
  - д) гнуті профілі; стрічка сталева;
  - е) виливниці й піддони;
  - ж) граншлак та щебінь;
- з) широкий асортимент виробів з металу товарів народного споживання.

Всі зазначені види продукції користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумніву. Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку у зв'язку з початком будівельного сезону, тощо), які, втім, не мають суттєвого впливу на обсяги продажів.

Для визначення конкурентоспроможності і ефективності функціонування підприємства важливе значення має аналіз фінансово-господарської діяльності є важливим елементом в системі управління виробництвом, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки бізнес-планів і управлінських рішень. Основні завдання аналізу господарської діяльності суб'єкта господарювання:

1) Вивчення характеру дії економічних законів, встановлення закономірностей і тенденцій економічних явищ і процесів у конкретних умовах підприємства.

2) Наукове обґрунтування поточних і перспективних бізнес-планів. Без глибокого економічного аналізу результатів діяльності підприємства за минулі роки та без обґрунтованих прогнозів на перспективу, без вивчення закономірностей розвитку економіки підприємства, без виявлення недоліків, які мали місце, і помилок не можна розробити бізнес-план, виробити оптимальний варіант управлінського рішення.

3) Контроль за виконанням планів і управлінських рішень, за економним використанням ресурсів. Аналіз повинен проводитися не тільки з метою констатації фактів і оцінки досягнутих результатів, але і з метою виявлення недоліків, помилок та оперативного впливу на економічні процеси. Саме з цієї причини необхідно підвищувати оперативність і дієвість аналізу.

4) Вивчення впливу об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх факторів на результати фінансової діяльності.

5) Оцінка результатів діяльності підприємства по виконанню планів, досягнутому рівню розвитку економіки, використанню наявних можливостей та діагностика його положення на ринку продуктів та послуг. Об'єктивна оцінка і діагностика діяльності підприємства сприяє зростанню виробництва, підвищенню його ефективності, і навпаки.

б) Розробка рекомендацій по використанню виявлених резервів.

В цілому, аналіз господарської діяльності як наука являє собою систему спеціальних знань, пов'язаних з дослідженням тенденцій господарського розвитку, науковим обґрунтування планів, управлінських рішень, контролем за аспектом їх виконання, оцінкою досягнутих результатів, пошуком, виміром і обґрунтуванням величини господарських резервів підвищення ефективності виробництва та розробкою заходів щодо їх використання. Основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» представлені в таблиці 2.2.

Абсолютне відхилення показників розраховуємо за формулою (2.1):

$$K_i^{\text{абсол}} = K_i - K_{i-1}, \quad (2.1)$$

де  $K_i^{\text{абсол}}$  - абсолютне відхилення і-го показника;

$K_i$  - значення показника у поточному періоді;

$K_{i-1}$  - значення показника у попередньому періоді.

Таблиця 2.2- Основні показники діяльності підприємства за 2019-2020

рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. по відношенню до 2019 р, (+,-)
	Величина	Величина	Величина
Товарна продукція: - в натуральній формі - у вартісній формі	2959174,5тонн 15436364 тис. грн	2963301,3тонн 13366734 тис. грн.	4126,8тонн -2069630
Виручка від реалізації продукції	19376425 тис. грн.	16694161 тис. грн.	-2682264 тис. грн.
Собівартість реалізованої продукції	17037422 тис. грн.	14889813 тис. грн.	-2147609 тис. грн.
Чистий прибуток	-124084 тис. грн.	-1487824 тис. грн.	-1363740 тис. грн.
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги (на кінець періоду)	1329722 тис. грн.	1119136 тис. грн.	-210586 тис. грн.
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги(на кінець періоду)	2008917	3569399	1560482
Чисельність персоналу	19392	18451	-941

Аналіз даних таблиці показав, що у 2020 році виручка від реалізації продукції склала 16694161 тис. грн., тобто на -2682264 тис. грн. або на 14% менше, ніж за аналогічний період 2019 року.

Збиток збільшився, це було пов'язано із зменшенням витрат на виробництво і реалізацію продукції. Витрати на оплату праці за досліджуваний період збільшилися на 88656 тис. грн., або 6,7 %. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги скоротилася на 210586, а кредиторська заборгованість зросла на 1560482.

Проаналізуємо структуру основних засобів підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 р.

Таблиця 2.3- Аналіз структури основних засобів, тис. грн.

Найменування основних засобів	на початок 2019 р.	на кінець 2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.(+;-)
Виробничого призначення:	5832364	7757209	1924845
1. Будівлі та споруди	3040610	3264156	223546
2. Машини та обладнання	2156816	3680420	1523604
3. Транспортні засоби	146703	378378	231675
4. Інше	494235	334255	-159980
Невиробничого призначення	102562	86307	-16255
1. Будівлі та споруди	85559	69683	-15876
2. Машини та обладнання	85559	3915	-81644
3. Транспортні засоби	3923	3862	-61
4. Інше	2679	8847	6168
Всього	5934926	7843516	1908590

За даними таблиці можна зробити висновок, що підприємство володіє основними засобами виробничого призначення в достатній мірі. При порівнянні періоду початку і кінця 2020 р. видно, що збільшилася вартість наявних на підприємстві основних фондів, таких як будівлі і споруди, на 223546 тис. грн., машин і обладнання на 1523604 тис. грн. Загальне відхилення вартості основних засобів на кінець 2020 року, порівняно з початком, склало 1908590 тис. грн.

При цьому основні кошти виробничого призначення становили різницю в 1924845 тис. грн., невиробничого призначення зменшилися на 16255 тис. грн.

Отже, за даними звітності про наявність і зміни у структурі основних засобів на ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 році на кінець року первісна вартість виробничих основних фондів становить 7843516 тис. грн. Це означає, що за рік основні засоби зменшилися на суму 1908590 тис. грн.

Слід зазначити, що за обсягом виробництва ПАТ «Запоріжсталь» входить в п'ятірку найбільших підприємств України. Серед основних видів продукції виокремлюються: гарячекатаний рулон, гарячекатаний лист, холоднокатаний рулон, холоднокатаний лист таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 - Обсяг виробництва та реалізації основних видів продукції на ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 році

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізації		
		у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Гарячекатаний рулон	1654217,1	7044202,2	46,68	1651193,3	7030447,2	46,6
2	Гарячекатаний лист	553423,8	2437920,3	16,15	553415,8	2438211,6	16,16
3	Холоднокатаний рулон	422433,7	2144984,4	14,21	422596,8	2146021	14,22
4	Холоднокатаний лист	335318,7	1747435,6	11,58	336095,4	1752054,2	11,61

При цьому найбільшу питому вагу, як у виробництві, так і у реалізації продукції займає гарячекатаний рулон. Так, у 2020 р. його частка складала 46,68 % від всього обсягу виробленої продукції, та 46,6 % від загального обсягу реалізації (рисунок 2.2).

Найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є розвинена структура збуту продукції як на Україні, так і за кордоном; раціональне співвідношення ціни та якості; сертифікація і відповідність міжнародним стандартам.



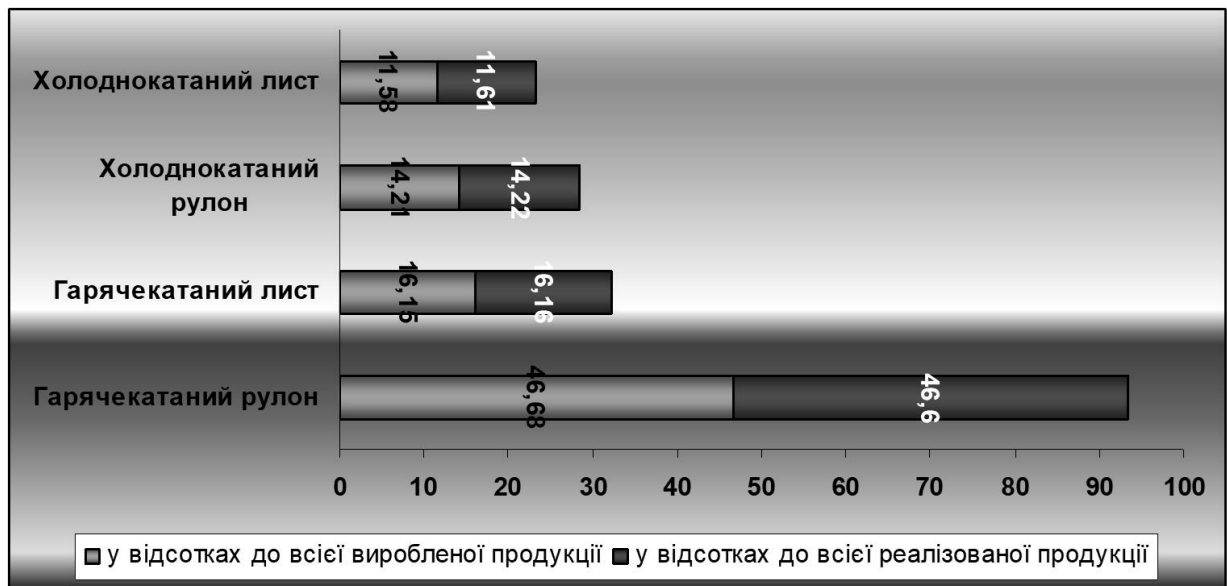


Рисунок 2.2. Питома вага у обсягу виробництва і реалізації основних видів продукції ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 р.

Продукція підприємства користується попитом, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Збут металопродукції у 2020 р. здійснювався в 48 країн світу. Найбільшими зовнішніми ринками є: Туреччина, Болгарія, Ірак, Нігерія, Ефіопія, Пакистан, Греція, Ізраїль, Йорданія, ОАЕ, Словаччина, Боснія і Герцеговина, Гана, Туніс, Італія, Єгипет, Сирія, Сербія, Хорватія, Румунія, Албанія, Індія, Сенегал, Ліван. Проте слід зазначити, що у 2020 р. ПАТ «Запоріжсталь» знизило частку поставок г/к та х/к прокату на ринок України, до країн СНД, Південно-Східної Азії та Латинської Америки, при цьому збільшило частку поставок до Росії, Європи, Близького Сходу, Африки та Туреччини. Найбільший значне зростання обсягів поставок відбулося до країн Близького Сходу та Африки (37,6%).

На внутрішньому ринку найбільшу кількість продукції ПАТ «Запоріжсталь» споживає Дніпропетровська (29,06 %), Київська (26,91 %), Донецька (25,84 %) області; у інших областях цей показник не перевищує 5 %.

Отже, чорна металургія є стратегічною галуззю промисловості України, що забезпечує надходження найбільшої частки валютних коштів до

бюджету. Одним із представників цієї галузі є ПАТ «Запоріжсталь», який входить у п'ятірку найбільших за обсягом виробництва металургійних підприємств України. Частка комбінату у 2020 р. у виробництві сталі в Україні склала 11 %. Комбінат залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, чорної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також значним постачальником гнутих профілей. Незважаючи на складну економічну ситуацію, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підприємство продовжує розвиватися та виходити із стану збитковості, нарощувати виробництво, забезпечувати людей робочими місцями, впроваджувати новітні технології та інвестувати у їх розвиток.

## 2.2. Діагностика критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

В таблиці 2.5 представлені основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь», які відбулися в поточному році порівняно з базовим роком.

Слід зазначити, що поточний рік характеризується позитивними тенденціями в порівнянні з базовим (2020 р.). Значне зростання має валовий прибуток в 2021 році по відношенню до 2020, який зріс на 52,8% і склав 735723 тис. грн., що в 1,5 рази більше, ніж у 2020 р. Негативні тенденції спостерігаються у такому показнику, як фінансовий результат від операційної діяльності, який у 2021 році склав - 830071 тис. грн., тоді як в 2020 році цей показник був -595067 тис. грн., тобто збитки від операційної діяльності зросли на 39,3% в порівнянні з базовим роком. Подібна тенденція спостерігається із чисельністю працівників, яка в 2021 році мала незначне скорочення на 2,1%, але при цьому середньорічна заробітна плата

збільшилась всього на 4,7%, а фонд оплати праці збільшився на 2,4%.

Таблиця 2.5 - Основні показники господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
1	Обсяг товарної продукції у діючих оптових цінах підприємства	тис. грн.	19865188	16631642	-3233546	83,7
2	Обсяг товарної продукції у співставних цінах підприємства	тис. грн.	17504778	16059430	-1445348	91,7
3	Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	18338394	15771682	-2566712	86,0
4	Чисельність ПВП	осіб	18456	18063	-393	97,9
5	Обсяг товарної продукції на одного ПВ робітника	тис. грн.	1076,353923	920,75746	-155,59646	85,5
6	Фонд оплати праці	тис. грн.	1173730	1202447	28717	102,4
7	Середньорічна заробітна плата	тис. грн.	63,6	66,6	0,3	104,7
8	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	17856892	15035959	-2820933	84,2
	в т.ч.					
	постійні витрати	тис. грн.	1106612	1177007	70395	106,4
	змінні витрати	тис. грн.	16750280	13858952	-2891328	82,7
9	Валовий прибуток	тис. грн.	481502	735723	254221	152,8
10	Операційні витрати	тис. грн.	19230458	16773008	-2457450	87,2
11	Фінансовий результат операційної діяльності	тис. грн.	-595067	-830071	-235004	139,5
12	Рентабельність продукції	%	2,7	4,9	2,2	-
13	Рентабельність капіталу	%	4,2	5,2	1,0	-

Значне зменшення мають показники обсягу товарної продукції у діючих і порівнянних цінах, обсяг чистої реалізованої продукції (10-15%). Якщо говорити про ті показники, які характеризуються зростанням, то серед них слід відзначити зменшення собівартості продукції у 2021 році на 15,8%

за рахунок скорочення змінних витрат, що можливе внаслідок зменшення обсягу виробництва продукції.

Позитивні тенденції спостерігаються в рентабельності продукції, її значення становить 4,9% у 2021 р., тоді як у 2020 цей показник складав 2,9%, проте рентабельність капіталу мала менше зростання і цей показник у 2021 р. склав 5,2%, тоді як у базовому (2020 р.) – 4,2%.

Проаналізуємо такий показник як продуктивність праці. Продуктивність праці розраховується за наступною формулою:

$$ПТ^i = \frac{ОП_i}{Ч_i}, \quad (2.1)$$

де ПТ - продуктивність праці, тис.грн.;

ОП<sub>i</sub> - обсяг виробництва в порівняних цінах, тис.грн.;

Ч<sub>i</sub> - середньооблікова чисельність працівників.

Зробимо розрахунок продуктивності праці в 2020-2021 рр.

$$ПТ^1 = \frac{ОП_1}{Ч_1} = \frac{19865188}{18456} \cdot 1000 = 1076 - 2020 \text{ рік} \quad (2.2)$$

$$ПТ^2 = \frac{ОП_2}{Ч_2} = \frac{16631642}{18063} \cdot 1000 = 920 - 2021 \text{ рік} \quad (2.3)$$

Порівнюючи отримані дані необхідно зазначити тенденцію зменшення продуктивності праці. Причиною цього може бути те, що темпи скорочення обсягу виробництва перевищують темпи скорочення кількості працівників. Внаслідок цього на підприємстві відстежується динаміка скорочення обсягу виробництва в порівнянних так і в фактичних цінах.

Таким чином, враховуючи всі перешкоди, підприємство продовжує працювати і шукати вихід із складної ситуації. Адже нещодавно ПАТ «Запоріжсталь» працювало із значними збитками, тоді як у 2021 році спостерігається прибутковість діяльності, що створює передумови для вдосконалення результатів роботи в майбутньому.

Аналіз собівартості продукції починається з вивчення повної собівартості продукції в цілому і за основними елементами витрат. На

загальну суму витрат впливає обсяг виробництва продукції, її структура, зміна змінних і постійних витрат, які можуть збільшуватися і зменшуватися. Для того, щоб почати аналіз собівартості продукції, необхідно з'ясувати, як змінилися витрати на 1 гривню виробленої продукції в 2021 р. порівняно з 2020 р.

Рівень витрат на 1 гривню продукції розраховується за формулою:

$$З = \frac{С}{ТП} \cdot 100, \quad (2.4)$$

де З - витрати на 1 гривню виробленої продукції, коп.;

С - повна собівартість продукції, тис. грн.;

ТП - обсяг виробленої продукції, тис. грн.

Спочатку проаналізуємо загальну суму витрат, у тому числі витрати на 1 гривню виробленої продукції на підставі таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Дані для аналізу витрат на 1 гривню виробленої продукції

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	Темп росту, %
Повна собівартість	тис.грн.	17856892	15035959	84,2
Обсяг виробленої продукції	тис.грн.	19865188	16931642	85,2
Витрати на 1 гривню виробленої продукції	грн.	0,899	0,888	98,8

З наведеної таблиці 2.6 видно, що витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2021 р. були зменшені на 1,2% порівняно з 2020 р. У зв'язку з тим, що обсяг виробництва в 2021 р. був значно нижче, ніж в 2020 р., витрати на 1 гривню виробленої продукції склали у 2020 р. 89,9 коп. У 2021 р. підприємство домоглося зниження цього показника, він став 88,8 коп.

Отже, щоб підприємство працювало ефективно, потрібно звернути увагу на пошук шляхів щодо зниження витрат на гривню виробленої продукції.

Оцінка динаміки собівартості продукції дозволяє визначити збільшення або зниження питомої ваги, що входять в неї витрат. Тому наступним етапом є розгляд собівартості за витратами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз динаміки витрат на виробництво ПАТ «Запоріжсталь»

Елементи витрат	2020	2021	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
Матеріальні витрати	16099688	13377051,0	-2722637,0	83,0
Витрати на оплату праці	1172730,0	1202477,0	29747,0	103,0
Відрахування на соціальне страхування	427434,0	456093,0	28659,0	107,0
Амортизація	764115,0	714113,0	-50002,0	93,0
Інші витрати	766491,0	1023304,0	256813,0	134,0
Повна собівартість	19230458,0	16773008,0	-2457450,0	87,0

З таблиці 2.7 видно, що у 2021 році відбулося зменшення матеріальних витрат на 17%, причиною тому стало зменшення обсягу виробництва продукції. За іншими елементами витрат спостерігається незначне збільшення:

- витрати на оплату праці і відрахування на соціальне страхування у 2021 р. зросли на 3%, що можна пояснити зниженням чисельності працівників підприємства;

- інші витрати збільшилися на 34%.

Для більшої наочності представимо цю динаміку зміни витрат на виробництво графічно (рис.2.3).

Слід зазначити, що відбулося незначне зменшення амортизаційних витрат на 7%. Зростання інших витрат викликано зміною їх структури: збільшенням частки відсотків за кредити банку, орендної плати, податків, що включаються в собівартість. Слід зазначити що, підвищення загальної суми витрат було викликане підвищенням в абсолютному вираженні суми майже кожного елемента витрат.

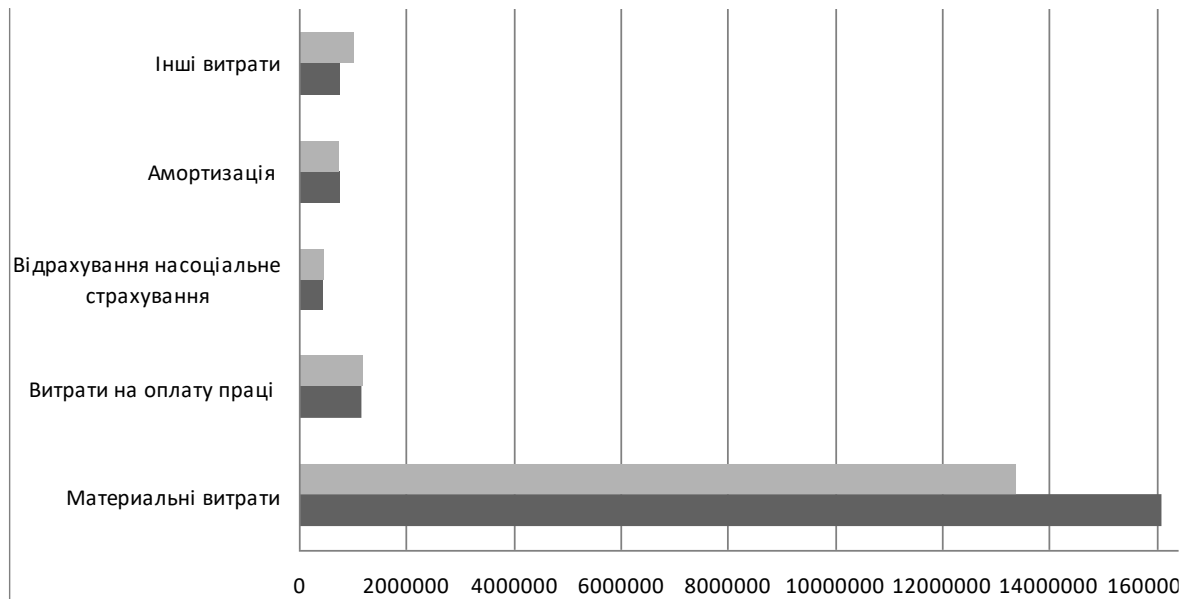


Рисунок 2.3 - Динаміка витрат підприємства «Запоріжсталь»

Таким чином, аналіз динаміки витрат має важливе значення. Динаміка витрат підприємства безпосередньо впливає на величину прибутку і рентабельність підприємства, тому аналіз динаміки витрат має величезне значення для управління витратами і підприємством в цілому. Основними цілями цього аналізу є: оцінка динаміки частки витрат підприємства, визначення впливу факторів на зміну цих показників, розробка основних напрямів, способів зниження собівартості продукції.

Організація будь-якого виду діяльності на підприємстві пов'язана з певними витратами поточного та капітального характеру. Поточні витрати пов'язані з вирішенням тактичних завдань господарської діяльності підприємства - придбанням сировини та матеріалів, утриманням персоналу, обслуговуванням матеріально-технічної бази. Капітальні видатки спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і пов'язані з новим будівництвом, реконструкцією будівель та споруд й технічним переозброєнням виробництва, і придбанням різних нематеріальних активів та іншими напрямками діяльності підприємства.

Витрати організації залежно від їх характеру, умов здійснення та напрямів діяльності організації поділяються на витрати по звичайних видах

діяльності, операційні витрати, позареалізаційні витрати. Витратами по звичайних видах діяльності визнаються витрати, пов'язані з виготовленням і реалізацією продукції (робіт, послуг). Як правило, ці витрати займають найбільшу питому вагу у складі витрат організацій.

Структура собівартості - це дольовий або процентний вираз кожної статті (кожного елемента) витрат у складі собівартості продукції робіт або послуг. Вона знаходиться в русі, і на неї впливають такі фактори:

- прискорення науково-технічного прогресу. Основний вплив полягає в тому, що під впливом цього чинника частка живої праці зменшується, а частка уречевленої праці в собівартості продукції збільшується;
- рівень концентрації, спеціалізації, кооперації, комбінування і диверсифікації виробництва;
- географічне місцезнаходження підприємства;
- інфляція і зміна процентної ставки банківського кредиту.

Структуру собівартості продукції характеризують такі показники: співвідношення між постійними і змінними витратами, між основними і накладними витратами, між виробничими і комерційними невиробничими витратами, між прямими і непрямими, частка окремого елемента або статті у повних витратах, співвідношення між живою і уречевленою працею.

Систематичне визначення та аналіз структури витрат на підприємстві мають важливе значення, в першу чергу, для управління витратами на підприємстві з метою їх мінімізації.

Структура витрат дозволяє виявити основні резерви їх зниження та розробити конкретні заходи щодо їх реалізації на підприємстві.

Важливою характеристикою структури витрат на виробництво продукції є співвідношення між витратами живої і уречевленої праці. В аналізованому періоді спостерігається тенденція збільшення витрат на оплату праці. Це пояснюється рядом причин:

- по-перше, цей період переходу на ринкові відносини характеризувався зниженням рівня інноваційної діяльності. Підприємства і



організації не були в достатній мірі зацікавлені у впровадженні результатів науково-технічного прогресу, оскільки наявність дешевої робочої сили (мінімальна заробітна плата в кілька разів нижче прожиткового мінімуму), що дозволяло компенсувати відсутність високопродуктивно і техніки;

- по-друге, нестача фінансових ресурсів у багатьох підприємств не дозволяв купувати більш продуктивну і як правило більш дорогую техніку. Надалі в міру прискорення науково-технічного прогресу і впровадження його досягнень у виробництво сформовані тенденції і пропорції повинні змінитися.

Структура собівартості націлює на необхідність акцентування уваги на ті витрати, які є превалюючими.

Проаналізуємо структуру витрат на підприємстві «Запоріжсталь» в 2020-2021 р. (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Структура витрат ПАТ «Запоріжсталь» 2020-20 р.1

Витрати	2020	2021	Структура собівартості продукції		
			2020	2021	Відхилення, %
Матеріальні витрати	16099688	13377051,0	83,7%	79,8%	-3,9
Витрати на оплату праці	1172730,0	1202477,0	6,1%	7,2%	1,1
Відрахування на соціальне страхування	427434,0	456093,0	2,2%	2,7%	0,5
Амортизація	764115,0	714113,0	3,973%	4,258%	0,285
Інші витрати	766491,0	1023304,0	4,0%	6,1%	2,1
Повна собівартість	19230458,0	16773008,0	100,0%	100,0%	-

Дані свідчать про те, що в 2021 році, як і в 2020, найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати (83,7 % в 2020 році, і 79,8 % в 2021 р.), що говорить про матеріалоємний характер виробництва. Отже, найважливішим напрямом зниження витрат на виробництво є пошук резервів по скороченню цих витрат. Як відомо, головним джерелом економії матеріалів є їх раціональне використання.

За аналізований період питома вага заробітної плати робітників зростає

з 6,1% в 2020 р. до 7,1% у 2021 р., однак відповідно і відрахування - з 2,2% (2020 р.) до 2,7% (2021).

Представимо графічно структуру витрат ПАТ «Запоріжсталь» (рисунок 2.2).

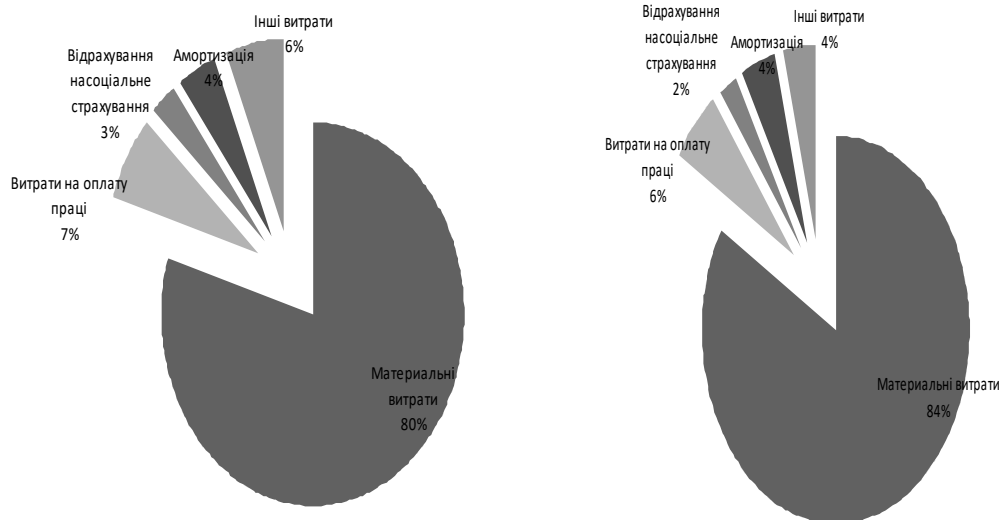


Рисунок 2.2. Структура витрат ПАТ «Запоріжсталь» 2020-2021 рр.

Слід зазначити, що в 2021 р. підприємство «Запоріжсталь» має негативні тенденції, але кращі результати порівняно з 2020 році, який підприємство завершило із збитками, але все таки змогло поліпшити свою роботу, незважаючи на світову економічну кризу, падіння попиту на металопродукцію, зростання цін на сировину та матеріали, зростання собівартості продукції. Так, чистий збиток ПАТ «Запоріжсталь» в 2021 р. скоротився у порівнянні з 2020 р.

Можливості зниження собівартості можна виявити і аналізувати за двома напрямками - по джерелам і факторам. Джерела - це витрати за рахунок економії яких знижується собівартість продукції. До них відносяться витрати живої і уречевленої праці, адміністративно - управлінські витрати.

Фактори - заходи, що викликають зміни собівартості. Усі фактори поділяють на господарські внутрішньогалузеві і внутрішньовиробничі.

Внутрішньовиробничі чинники передбачають економію матеріальних ресурсів, збільшення обсягу виконаних робіт, поліпшення використання машин, обладнання. Вони залежать від діяльності підприємства. Організаційні фактори включають в себе спеціалізацію виробництва, поліпшення організації виробництва, матеріально-технічне забезпечення. Нерідко при управлінні витратами підприємство прагне мінімізувати їх будь-яким способом, відмовитися від збільшення витрат, пов'язаних з підвищенням кваліфікації працівників.

Слід зазначити, що величезне значення на підприємстві для покращення його роботи має вдосконалення організаційної структури підприємства. Основними елементами будь-якої організаційної структури підприємства є підрозділи (відділи), рівні управління і зв'язки між ними. В силу цього кожна управлінська структура індивідуальна і має свої специфічні особливостями, які значною мірою впливають на поведінку і ефективність діяльності людей в організації. При зміні мети або появі ознак порушення функціонування підприємства першої реорганізації піддається саме організаційна структура. Тому щоб домогтися зниження витрат на виробництво гостро постає питання вдосконалення організаційної структури [12, с.103].

На підприємстві «Запоріжсталь» в даний момент спостерігається вдосконалення організаційної структури, шляхом зменшення чисельності управлінського персоналу та об'єднання функціональних обов'язків. У зв'язку з тим, що вдосконалення організаційної структури передбачає, як правило скорочення персоналу, то можна скористатися зарубіжним досвідом, який використовує таку технологію як аутстафінг (outstaffing - виведення персоналу за штат або Professional Employer Organization), яка дозволяє знижувати адміністративні витрати і ризики, пов'язані з персоналом підприємств.

В даний час велика кількість підприємств, компаній займається питаннями управління персоналом. І всім зрозуміло, що управління

персоналом - це не просто виплата заробітної плати і ведення кадрового документообігу. Це також розробка політики мотивації та найму співробітників, формування та розвиток корпоративної культури, організація навчання співробітників, проведення атестації та багато іншого. Всі ці заходи істотно впливають на витрати підприємства. А грамотно зроблені вкладення, як відомо, окупаються і вкладення в персонал не виняток. Але будь-які вкладення передбачають ризик. І тоді керівництво замислюється про те, як знизити витрати на співробітників і ризики від цих вкладень, не знижуючи при цьому якість роботи з персоналом.

Саме тому багато підприємств, компаній користуються аутстафінгом, щоб вирішити питання, пов'язані, передусім, з обмеженням штатного розкладу і бюджету підприємств, а також знизити ризики, пов'язані з вирішенням трудових спорів.

Основними передумовами для використання аутстафінгу є: необхідність зменшити кількість у штатному розкладі; необхідність знизити адміністративне та фінансове навантаження при збереженні безпосереднього керівництва співробітниками; бажання забезпечити певну гнучкість в управлінні персоналом відповідність кількості.

Послуги аутстафінгу можуть включати: розрахунок і виплату заробітної плати (зазвичай для співробітників відкриваються індивідуальні рахунки для переведення заробітної плати); розрахунок і виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності та компенсацій за відпустку, оформлення відрядних витрат; розрахунок і відрахування встановлених соціальних і прибуткових податків; оформлення необхідних бухгалтерських звітів і довідок; припинення трудових відносин з працівниками на вимогу клієнта.

Що стосується досліджуваного підприємства, то використання аутстафінгу може позитивно вплинути на зниження витрат на управління персоналом. Вважаємо можливим вивести за штат підприємства частину працівників бухгалтерії, частину працівників конструкторсько-технологічного відділу. Тому якщо підприємству буде необхідно скоротити

працівників відділу, воно може укласти договір з кадровим агентством і оформити частину персоналу у штат агентства. У слідстві чого фактично їх формальним роботодавцем стає агентство, яке бере на себе юридичну і фінансову відповідальність.

Незважаючи на все те, що технологія аутстафінгу тільки починає втручатись на ринок кадрових послуг і як у будь-якої технології є свої недоліки, ринок аутстафінгу стрімкими темпами зростає, конкуруючи з послугами прямого пошуку персоналу. Аутстафінг - одна з перспективних технологій на кадровому ринку [13, с. 114].

Другим способом зниження витрат на виробництво продукції є поліпшення використання виробничої потужності.

Під виробничою потужністю (ПМ) промислового підприємства прийнято розуміти можливий випуск продукції при повному використанні виробничого обладнання з урахуванням реалізації намічених заходів щодо впровадження прогресивної техніки, технологій і організації виробництва.

Збільшення виробничих потужностей здійснюється за рахунок освоєння капітальних вкладень та введення в експлуатацію нових виробничих об'єктів (заводів, цехів) або шляхом модернізації та заміни застарілого устаткування.

По мірі поліпшення використання виробничих потужностей в цілому постійні витрати розподіляються вже на велику кількість продукції, тому частка цих витрат у розрахунку на одиницю продукції безперервно зменшується аж до наближення до межі використання виробничих потужностей.

Розраховуючи виробничі потужності, враховують багато чинників, які справили безпосередній вплив на ефективність виробництва. Результати розрахунків використовують для наступних цілей: розробки науково обґрунтованих оптимальних планів виробництва продукції і визначення оптимальних співвідношень обсягів виробництва в поточному і перспективному планах, знаходження оптимальних розмірів капітальних

витрат для виконання завдань перспективного плану, прогнозування потреби в обладнанні і розробки планів його розподілу, підвищення рівня спеціалізації і кооперування підприємств; розкриття внутрішньовиробничих резервів на підприємстві.

ПМ розраховується виходячи з фактичної змінності роботи. ПМ обчислюється на основі прогресивних норм продуктивності устаткування і трудомісткості продукції. Якщо норми застаріли, то застосовуються норми з урахуванням коефіцієнта їх виконання.

Існує можливість зниження собівартості виробництва продукції за рахунок раціонального використання матеріальних ресурсів.

Аналіз собівартості продукції показав, що головним напрямом зниження витрат на виробництво є зниження матеріальних витрат. Як відомо, головним джерелом економії матеріалів є їх раціональне використання.

З ростом обсягу випуску продукції прибуток підприємства збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але і внаслідок збільшення кількості продукції. Таким чином, чим більше обсяг виробництва, тим за інших рівних умов більше сума одержуваного підприємством прибутку.

Найважливіше значення в боротьбі за зниження собівартості продукції має дотримання найсуворішого режиму економії на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства.

Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії проявляється, насамперед, у зменшенні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, скороченні витрат по обслуговуванню виробництва і управління, у ліквідації втрат від браку й інших непродуктивних витрат.

Матеріальні витрати, як відомо, в більшості галузей промисловості займають велику питому вагу в структурі собівартості продукції, тому навіть незначне заощадження сировини, матеріалів, палива і енергії при виробництві кожної одиниці продукції в цілому по підприємству дає великий ефект [14, с.57].

Підприємство має можливість впливати на величину витрат матеріальних ресурсів, починаючи з їх заготівлі. Сировина і матеріали входять у собівартість за ціною їх придбання з урахуванням витрат на перевезення, тому правильний вибір постачальників матеріалів впливає на собівартість продукції. Важливо забезпечити надходження матеріалів від таких постачальників, які знаходяться на невеликій відстані від підприємства, а також перевозити вантажі найбільш дешевим видом транспорту. При укладанні договорів на постачання матеріальних ресурсів необхідно замовляти такі матеріали, які за своїми розмірами та якістю точно відповідають планової специфікації на матеріали, прагнути використовувати більш дешеві матеріали, не знижуючи в той же час якості продукції.

Основним умовою зниження витрат сировини і матеріалів на виробництво одиниці продукції є поліпшення конструкцій виробів і вдосконалення технології виробництва, використання прогресивних видів матеріалів, впровадження технічно обґрунтованих норм витрат матеріальних цінностей.

Основні заходи щодо зниження собівартості продукції можна представити у вигляді таблиці (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Заходи зниження собівартості продукції підприємства

Захід	За рахунок
1. Підвищення технічного рівня виробництва	- впровадження нової, прогресивної технології, механізації і автоматизації виробничих процесів; - поліпшення використання застосування нових видів сировини і матеріалів; - зміни конструкції і технічних виробів; - впровадження обчислювальної техніки.
2. Покращення організації виробництва та умов праці	- поліпшення використання основних фондів; - ліквідації зайвих витрат і втрат; - скорочення транспортних витрат; - інших факторів, що підвищують рівень організації виробництва.
3. Зміна обсягу та структури продукції	- відносної зміни умовно - постійних витрат; - відносного зменшення амортизаційних відрахувань; - зміни структури продукції; - підвищення якості продукції.

Таким чином, важливу роль у забезпеченні підвищення ефективності виробництва грає економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, який є складовою частиною економічних методів управління і розробки заходів щодо подальшого підвищення ефективності господарювання.

Оцінка динаміки доходів дозволяє визначити збільшення або зниження їх питомої ваги. В цілому зміну доходів підприємства можна оцінити умовно з позитивної сторони або з негативної.

Доходи від основної діяльності в ринкових умовах господарювання є основним джерелом фінансування діяльності підприємства, так як переважно за рахунок них формується прибуток.

Будучи джерелом формування різних видів прибутку, вони в результаті є джерелом відтворювального та інвестиційного процесу на підприємстві, тому кожне підприємство повинно оцінювати цю тенденцію їх зміни та, у разі негативної тенденції, приймати ряд заходів щодо усунення причин, що викликали дану тенденцію.

Розглянемо і проаналізуємо динаміку доходів підприємства «Запоріжсталь» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз доходів ПАТ «Запоріжсталь» 2020-2021 рр.

Доходи	2020 тис. грн.	2021 тис. грн.	Відхилення (+,-)	Поточний рік у % до базового
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	18338394	15771682	-2566712,0	86,0
Інші операційні доходи	284098	171938	-112160,0	60,5
Дохід від участі у капіталі	44564	70780	26216,0	158,8
Інші фінансові доходи	108255	188347	80092,0	174,0

Аналізуючи доходи за даний період можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства «Запоріжсталь» в 2021 році зменшився на 14% і склав 15771682 тис. грн. Слід зазначити, що при цьому скоротились



і інші операційні доходи на 39,5%. Тоді як, дохід від участі в капіталі зріс на 58,8% та інші фінансові доходи зросли на 74,4% .

Інші фінансові доходи зросли майже в два рази і склали 188347 тис. грн., порівняно з 2020 роком (рис. 2.3).

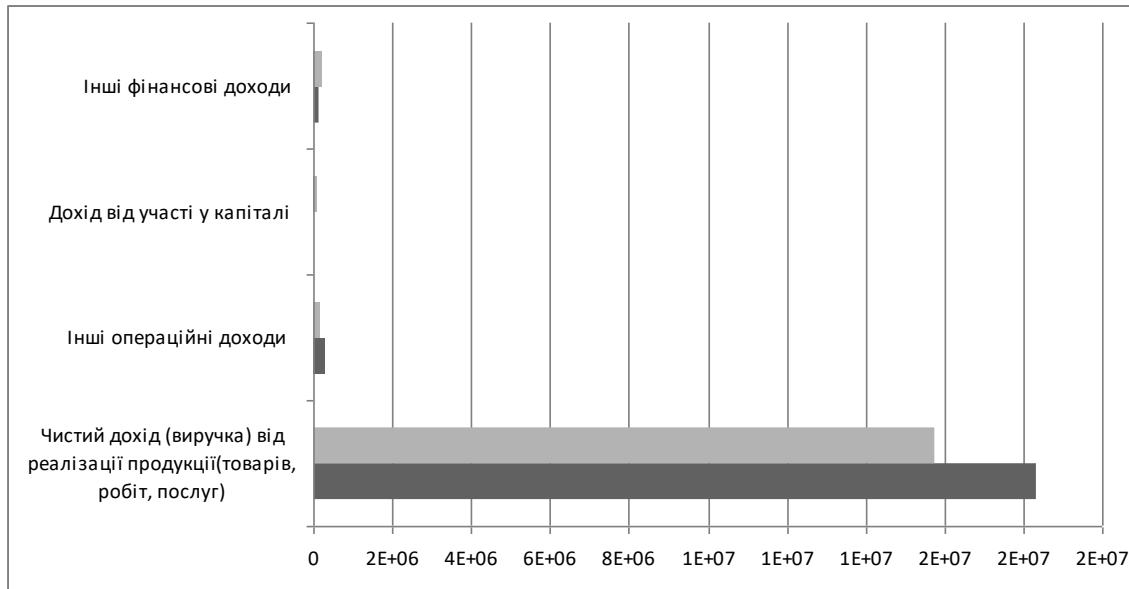


Рисунок 2.3. Доходи ПАТ «Запоріжсталь» 2020-2021 р.

Тобто можна зазначити, що спостерігається позитивна динаміка у доході від участі у капіталі та інших фінансових доходах і негативна у чистому доході від реалізації продукції та інших операційних доходах. Але в цілому доходи від операційної діяльності мають позитивну тенденцію. Тобто позитивна динаміка доходів від одних видів діяльності покривають негативну динаміку доходів від інших видів діяльності, за рахунок чого підприємство має потенціал для майбутнього розвитку.

Таким чином, аналіз динаміки доходу від основної діяльності має важливе значення. Динаміка доходів підприємства безпосередньо впливає на величину прибутку і рентабельність підприємства, тому аналіз динаміки доходів має величезне значення для управління підприємством.

Основними цілями цього аналізу є: оцінка динаміки частки доходів підприємства та ступеня виконання плану, визначення впливу факторів на зміну цих показників, виявлення внутрішніх резервів збільшення доходів

підприємства, розробка основних напрямів. способів використання виявлених резервів. Одержання певної маси прибутку визначає ефективність виробництва, однак сама маса прибутку не характеризує, наскільки ефективно працює підприємство. Для цього необхідно масу прибутку «зважити» на витрати підприємства. Цим цілям відповідає показник рентабельності. Рентабельність - це відносний показник ефективності виробництва, що характеризує рівень віддачі витрат і ступінь використання ресурсів, виражений у відсотках. Основні групи, на які можна підрозділити показники рентабельності (таблиця. 2.11).

Таблиця 2.11 - Основні групи показників рентабельності

Показники рентабельності	Формули розрахунку	Призначення
1	2	3
Рентабельність окремих видів продукції, всієї товарної продукції і виробництва	Прибуток в розрахунку на одиницю продукції / Собівартість одиниці продукції × 100%	Характеризує прибутковість різних видів продукції, всієї товарної продукції і рентабельність (прибутковість) підприємства. Є підставою для встановлення цін
	Прибуток в розрахунку на товарний випуск / Собівартість товарної продукції × 100%	
	Балансовий (чистий) прибуток / Сума основних виробничих фондів і матеріальних обігових коштів × 100%	
Рентабельність реалізації (продажу)	Прибуток від продажу продукції / Виручка від реалізації × 100%	Показує, який відсоток прибутку отримує підприємство з кожного рубля реалізації. Є підставою для вибору номенклатури продукції
Рентабельність активів (капіталу)	Прибуток / Сукупні активи × 100%	Ці комплексні показники характеризують віддачу, яка припадає на рубль відповідних активів. Відображає ефективність вкладених в підприємство грошових коштів
Рентабельність поточних активів	Прибуток/ Поточні активи × 100%	
Рентабельність чистих активів	Прибуток / Чисті активи × 100%	
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	Характеризує прибуток, що припадає на 1 гривню власного капіталу після сплати відсотків за кредит і податків. Характеризує віддачу або прибутковість власних коштів

Розрахуємо показники рентабельності для ПАТ «Запоріжсталь» за 2020 - 2021 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Показники рентабельності ВАТ "Запоріжсталь" за 2020-2021 р

Показник рентабельності ВАТ "Запоріжсталь"			
Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення
валовий прибуток	481502	735723	254221
собівартість продукції	15035959	2666560	-12369399
рентабельність виробництва	3,20%	27,59%	24,39
дохід від реалізації	19865188	16931642	-2933546
рентабельність продажу	2,42%	4,35%	1,93
сукупні активи	14626471	14134629	-491842
рентабельність активів	3,29%	5,21%	1,92
поточні активи	2737642	2752933	15291
рентабельність поточних активів	17,59%	26,73%	9,14
чисті активи	12963054	12471212	-491842
рентабельність чистих активів	3,71%	5,90%	2,19
чистий прибуток	-1553928	-1144208	409720
власний капітал	8202908	6477374	-1725534
рентабельність власного капіталу	-	-	

За даними таблиці можна зробити наступні висновки: найбільше значення має рентабельність поточних активів, як в 2020 (17,59%), так і в 2021 (26,73%) роках, тобто найбільшу віддачу дають поточні активи. Досить значною є рентабельність чистих активів (2020 - 3,29% та 2021 - 5,21%). На третьому місці - рентабельність активів в цілому.

Обчислювати рентабельність власного капіталу немає сенсу, оскільки підприємство отримує збитки, хоча позитивним є зменшення їх розміру у 2021 р. в порівнянні з 2020 р.

Найбільш часто використовуються показники рентабельності активів (капіталу), рентабельності чистих активів, рентабельності власного капіталу і рентабельності реалізації.

В аналітичній роботі також часто повну суму активів замінюють на вартість поточних активів і аналізують рентабельність використання

останніх. В якості показника прибутку, в залежності від конкретних умов діяльності, використовують показники прибутку до оподаткування, прибуток від звичайної діяльності або чистого прибутку.

У зарубіжній практиці в якості чисельника найчастіше використовують показники прибутку до оподаткування, а деякі організації в розрахунок приймають показники чистого прибутку. Розглянемо прибуток за видами для ПАТ «Запоріжсталь» за 2020-2021 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Аналіз динаміки прибутку за видами ПАТ «Запоріжсталь», 2020-2021 р.

Прибуток за видами (тис. грн.)	2020	2021	Відхилення (+,-)	Поточний рік до базового, %
Валовий прибуток	481502	735723	254221,0	52,80
Фінансові результати від операційної діяльності	-595667	-830071,0	-234404,0	139,35
Фінансові результати від звичайної діяльності	-1200144,0	-1717710,0	-517566,0	43,13
Чистий прибуток	-1553928	-1144208	409720,0	73,63

Аналізуючи прибуток можна сказати, що підприємство «Запоріжсталь» мало чистий збиток в 2020 році 1553928 тис. грн., в 2021 р. чистий збиток підприємства зменшився на 26,4%, причому за рахунок збільшення валового прибутку від реалізації продукції на 47,2%. Слід зазначити, що у 2021 році спостерігається значне негативне значення фінансових результатів від звичайної діяльності, та фінансових результатів від операційної діяльності, зростання яких становить - 39,35% в 2021 р. у порівнянні з 2020 р.

Тобто можна зазначити, що спостерігається негативна динаміка і значне зниження чистого прибутку підприємства.

В якості активів (знаменника формули) використовують такі показники:

- вартість активів за балансом;

- вартість активів по балансу плюс суми амортизації за погашені активів;
- діючі активи;
- оборотний капітал плюс необоротні активи.

Важливими чинниками зростання прибутку, залежними від діяльності підприємств, є збільшення обсягу виробленої продукції відповідно до договірних умов, зниження її собівартості, підвищення якості, поліпшення асортименту, підвищення ефективності використання виробничих фондів, ріст продуктивності праці.

До факторів, що не залежать від діяльності організацій, відносяться зміни державних регульованих цін на реалізовану продукцію, вплив природних, географічних, транспортних і технічних умов на виробництво і реалізацію продукції.

Під впливом як тих, так і інших факторів складається валовий прибуток підприємств. Валовий прибуток визначається як різниця між виручкою від продажу товарів, продукції, робіт, послуг (за мінусом ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) і собівартістю проданих товарів, продукції, робіт і послуг. Виручку від реалізації товарів, продукції робіт і послуг називають доходами від звичайних видів діяльності. Витрати на виробництво товарів, продукції, робіт і послуг вважають витратами по звичайних видах діяльності. У валовий прибуток також входить сума прибутку від основних фондів, іншого майна підприємства і доходів від позареалізаційних операцій, зменшених на суму витрат за цими операціями.

Балансовий прибуток включає прибуток від реалізації та інших видів діяльності, сальдо доходів і витрат від позареалізаційних операцій. На величині балансового прибутку часто відбивається прагнення приховати його від податкових органів. Як свідчать зарубіжні дослідження, масштаби зменшення балансового прибутку з цієї причини обернено пропорційні величині підприємства (фірми). В зарубіжній практиці обчислюють чистий балансовий прибуток (ЧБП) (для акціонерних товариств). Це прибуток після

вирахування податків, але до її розподілу на дивіденди і відрахування в резервні фонди.

Чистий прибуток являє собою валовий прибуток, який не враховує знецінення капіталу, за вирахуванням витрачених коштів, у тому числі призначених на відновлення повністю використаної (амортизованої) частини капіталу. Чистий прибуток у вітчизняній практиці визначається як різниця між балансовим прибутком та податками, які сплачуються підприємством з балансового прибутку. Чистий прибуток враховує також надзвичайні витрати і доходи.

Надзвичайними доходами вважаються надходження, виникаючі як наслідки надзвичайних обставин господарської діяльності (стихійного лиха, пожежі, аварії, націоналізації тощо). До них відносяться страхове відшкодування, вартість матеріальних цінностей, що залишаються від списання непридатних до відновлення і подальшого використання активів, тощо У складі надзвичайних витрат відбиваються витрати, виникаючі як наслідки надзвичайних обставин господарської діяльності.

Прибуток (збиток) до оподаткування - це прибуток від продажу з урахуванням інших доходів і витрат, які поділяються на операційні і позареалізаційні.

До операційних доходів включають надходження, пов'язані з наданням за плату у тимчасове користування активів організації; надходження, пов'язані з наданням за плату прав, що виникають з патентів на винаходи, промислові зразки та інших видів інтелектуальної власності; надходження, пов'язані з участю в статутних капіталах інших організацій (включаючи відсотки та інші доходи по цінних паперах); надходження від продажу основних засобів та інших активів, відмінних від грошових коштів (крім іноземної валюти), продукції, товарів; відсотки, отримані за надання в користування коштів організації, а також відсотки за використання банком грошових коштів, що знаходяться на рахунку організації в цьому банку.

Операційні витрати - це витрати, пов'язані з наданням за плату в

тимчасове користування (тимчасове володіння і користування) активів організації; витрати, пов'язані з наданням за плату прав, що виникають з патентів на винаходи, промислові зразки та інших видів інтелектуальної власності; витрати, пов'язані з участю в статутних капіталах інших організацій; відсотки, сплачувані організацією за надання їй в користування грошових коштів (кредитів, позик); витрати, пов'язані з продажем, вибуттям та іншим списанням основних засобів та інших активів, відмінних від грошових коштів (крім іноземної валюти), товарів, продукції; витрати, пов'язані з оплатою послуг, надаваних кредитними організаціями.

Позареалізаційними доходами є штрафи, пені, неустойки за порушення умов договорів; активи, отримані безоплатно, зокрема за договором дарування; надходження за відшкодування заподіяних організації збитків; прибуток минулих років, виявлений у звітному році; суми кредиторської і депонентської заборгованості, по яких минув термін позовної давності; курсові різниці; сума дооцінки активів (за винятком необоротних активів) [11, с. 7].

Слід зазначити, що в 2021 р. підприємство має значні збитки, зважаючи на складність протікання економічних процесів у світі і в Україні.

Так, збиток у 2020 р. – (-) 1553928,0 тис. грн., а в 2021 р. – (-) 1144208,0 тис.грн.

Це свідчить про деяке поліпшення тенденції, оскільки величина збитку у 2021 р. зменшилася на 27,37% у порівнянні з 2020 р.

На сучасному етапі ефективність роботи підприємства та перспективи його розвитку можна визначити, проаналізувавши фінансовий стан та ділову активність.

Якщо підприємство працює стабільно, то це співвідношення повинно бути однаковим. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Запоріжсталь» представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Дебіторська та кредиторська заборгованість ПАТ «Запоріжсталь» 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	119322	2058246
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	449815	662158
Співвідношення	2,48841	3,10839

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості розраховується як відношення кредиторської заборгованості до дебіторської заборгованості. Значення коефіцієнта повинно бути менше 1,0. Якщо кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську заборгованість, то це є загрозою для діяльності підприємства. Як бачимо, ПАТ «Запоріжсталь» має значне перевищення цього показника, і якщо у 2020 р. цей коефіцієнт почав зменшуватися, то у 2021 р. він значно зріс і склав 3,12.

Наступним важливим показником є коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує, на скільки весь капітал покритий власними джерелами фінансування. Нормативним вважається значення, що дорівнює 0,5-1, тобто коли власні кошти дорівнюють зобов'язанням і підприємство у разі ліквідації зможе розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Зростання Кф.а. означає зростання фінансової незалежності:

$$K_{фа} = \frac{\text{власний\_капітал}}{\text{загальний\_капітал}} = \frac{6240654}{14748842} = 0,42 \quad (2.9)$$

Коефіцієнт маневреності показує, яку частину власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Вважається нормальним значення цього показника вище 0,4-0,6:

$$K_{ман} = \frac{\text{власні\_оборотн\_кошти}}{\text{власний\_капітал}} = \frac{3173171}{6240654} = 0,51 \quad (2.10)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна при необхідності погасити



негайно. Теоретично достатнім значенням для коефіцієнта абсолютної ліквідності є співвідношення 0,2:1. На практиці фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності бувають значно нижчими, але це ще не дає підстави робити висновок про неможливість підприємства негайно погасити свої борги, бо малоймовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно пред'явили йому свої боргові вимоги:

$$K_{\text{абс}} = \frac{A1}{П1 + П2} = \frac{11406}{7028632} = 0,0016, \quad (2.11)$$

де А1 - найбільш ліквідні активи: грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення;

П1 - кредиторська заборгованість;

П2 - короткострокові кредитні кошти, поточні зобов'язання.

Проаналізуємо ділову активність підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2021 р. Ділову активність підприємства характеризує сукупність показників віддачі від залучених ресурсів. Розрахуємо показники, які характеризують оборотність активів ПАТ «Запоріжсталь» у 2021 р.

1) Оборотність активів (ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації):

$$K_n = \frac{\text{чиста}_\text{ виручка}}{\text{активи}} = \frac{15771682}{14748842 \div 2} = \frac{15771682}{7374421} = 2,139 \quad (2.12)$$

2) Фондовіддача:

$$\Phi = \frac{\text{чиста}_\text{ виручка}}{\text{основні}_\text{ виробничі}_\text{ фонди}} = \frac{15771682}{11538390 \div 2} = \frac{15771682}{5769195} = 2,734 \quad (2.13)$$

3) Оборотність оборотних коштів:

$$K_0 = \frac{\text{чиста}_\text{ виручка}}{\text{оборотні}_\text{ фонди}} = \frac{15771682}{3173171 \div 2} = \frac{15771682}{15865855} = 10 \quad (\text{оборотів}) \quad (2.14)$$

4) Період одного обороту оборотних коштів:

$$Ч_0 = \frac{360}{K_0} = \frac{360}{10} = 36 \quad (\text{днів}) \quad (2.15)$$

5) Оборотність запасів:

$$K_{0.3} = \frac{\text{собівартість}_\text{ реалізації}}{\text{запаси}} = \frac{15035595}{974467 \div 2} = \frac{15035595}{4872335} = 30,859 \quad (2.16)$$

6) Період одного обороту запасів:

$$Ч_{з.} = \frac{360}{K_{о.з.}} = \frac{360}{30,9} = 12 \quad (\text{днів}) \quad (2.17)$$

7) Оборотність дебіторської заборгованості:

$$K_{д.з.} = \frac{\text{чиста}_\text{ виручка}}{\text{дебіторська}_\text{ заборгованість}} = \frac{15771682}{662158 \div 2} = \frac{15771682}{331079} = 47,6 \quad (2.18)$$

8) Період погашення дебіторської заборгованості:

$$Ч_{д.з.} = \frac{360}{K_{д.з.}} = \frac{360}{47,6} = 7,6 \quad (\text{днів}) \quad (2.18)$$

Розрахуємо показники платоспроможності для ПАТ «Запоріжсталь» у 2021 р.:

1) Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття):

$$K_{л.п.} = \frac{\text{поточні}_\text{ активи}}{\text{поточні}_\text{ пасиви}} \quad (2.19)$$

$$K_{л.п.1} = \frac{\text{поточні}_\text{ активи}}{\text{поточні}_\text{ пасиви}} = \frac{3173171}{7028632} = 0,45$$

$$K_{л.п.0} = \frac{\text{поточні}_\text{ активи}}{\text{поточні}_\text{ пасиви}} = \frac{2752933}{6391502} = 0,43$$

Значення Клп показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов'язань. Критичне значення Клп = 1. Значення Клп = 1,0 - 1,5 свідчить про те, що підприємство вчасно сплачує борги.

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{л.ш.} = \frac{\text{поточні}_\text{ активи} - \text{запаси}}{\text{поточні}_\text{ пасиви}} \quad (2.20)$$

$$K_{л.ш.1} = \frac{\text{поточні}_\text{ активи} - \text{запаси}}{\text{поточні}_\text{ пасиви}} = \frac{3173171 - 947467}{7028632} = \frac{2225704}{7028632} = 0,32$$

$$K_{л.ш.0} = \frac{\text{поточні}_\text{ активи} - \text{запаси}}{\text{поточні}_\text{ пасиви}} = \frac{2752933 - 689968}{6391502} = \frac{2062965}{6391502} = 0,32$$

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{л.а.} = \frac{\text{грошові}_\text{ кошти}}{\text{поточні}_\text{ пасиви}} \quad (2.21)$$

$$K_{л.а.1} = \frac{\text{грошові\_кошти}}{\text{поточні\_пасиви}} = \frac{109404}{7028632} = 0,02$$

$$K_{л.а.0} = \frac{\text{грошові\_кошти}}{\text{поточні\_пасиви}} = \frac{116243}{6391502} = 0,02$$

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно бути в межах 0,2 - 0,35. Цей коефіцієнт характеризує негайну спроможність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. У ПАТ «Запоріжсталь» не вистачає грошових коштів для покриття невідкладних зобов'язань, що і підтверджується наявністю негативних тенденцій у роботі підприємства.

Розглянемо показники ринкової стійкості ПАТ «Запоріжсталь».

1) Коефіцієнт автономії (незалежності) тобто коефіцієнт концентрації власного капіталу:

$$K_{а.в.} = \frac{\text{власний\_капітал}}{\text{пасиви}} \quad (2.21)$$

$$K_{а.в.1} = \frac{\text{власний\_капітал}}{\text{пасиви}} = \frac{6240654}{14748842} = 0,42$$

$$K_{а.в.0} = \frac{\text{власний\_капітал}}{\text{пасиви}} = \frac{6477374}{14134629} = 0,46$$

Цей коефіцієнт характеризує частку власників підприємства в загальній сумі авансових коштів. Що більше значення цього показника, то вища фінансова стійкість і незалежність від кредиторів. Частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів не повинна бути меншою від 50%, тобто даний коефіцієнт повинен або дорівнювати, або перевищувати значення 0,5.

Як бачимо, коефіцієнт для ПАТ «Запоріжсталь» не відповідає нормативному.

2) Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{ф.з.} = \frac{\text{пасиви}}{\text{власний\_капітал}} \quad (2.22)$$

$$K_{ф.з.1} = \frac{\text{пасиви}}{\text{власний\_капітал}} = \frac{14748842}{6240654} = 2,36$$

$$Kф.з.0 = \frac{\text{пасиви}}{\text{власний \_ капітал}} = \frac{14134629}{6477374} = 2,18$$

Цей показник обернений до коефіцієнта автономії, збільшення значення Кфз у часі свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємств і навпаки. Якщо Кфз = 1, - підприємство не має позик. Показник фінансової залежності використовується в детермінованому факторному аналізі наприклад в аналізі чинників рентабельності власного капіталу.

Стосовно розрахованого показника для ПАТ «Запоріжсталь», то тут можна зробити висновок, що підприємство існує за рахунок кредиторів.

3) Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів:

$$Kз.в. = \frac{\text{залучені \_ кошти}}{\text{власні \_ кошти}} \quad (2.23)$$

Цей коефіцієнт доповнює коефіцієнт автономії. Якщо мінімальне значення першого дорівнює 0,5, то нормальне співвідношення залучених і власних коштів дорівнює одиниці.

Цей коефіцієнт показує також, скільки припадає позикових коштів на 1 грн. власного капіталу. Збільшення цього показника в часі свідчить про деяке зниження фінансової стійкості і навпаки.

$$Kз.в.1 = \frac{\text{залучені \_ кошти}}{\text{власні \_ кошти}} = \frac{2345307}{6240654} = 0,38$$

$$Kз.в.0 = \frac{\text{залучені \_ кошти}}{\text{власні \_ кошти}} = \frac{3024323}{6477374} = 0,47$$

4) Коефіцієнт мобільності (Кмоб).

За умов збереження мінімальної фінансової стабільності підприємства показник Кмоб повинен бути обмежений зверху значенням співвідношення вартості оборотних і необоротних активів:

$$Kмоб. = \frac{\text{оборотні \_ активи}}{\text{необоротні \_ активи}} \quad (2.24)$$

$$Kмоб.1 = \frac{\text{оборотні \_ активи}}{\text{необоротні \_ активи}} = \frac{3173171}{11538390} = 0,28$$

$$K_{\text{моб.0}} = \frac{\text{оборотні\_активи}}{\text{необоротні\_активи}} = \frac{2752933}{11381696} = 0,24$$

5) Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{\text{м.}} = \frac{\text{власні\_оборотні\_кошти}}{\text{власний\_капітал}} \quad (2.25)$$

$$K_{\text{м.1}} = \frac{\text{власні\_оборотні\_кошти}}{\text{власний\_капітал}} = \frac{3173171}{6240654} = 0,51$$

$$K_{\text{м.0}} = \frac{\text{власні\_оборотні\_кошти}}{\text{власний\_капітал}} = \frac{2752933}{6477374} = 0,43$$

Цей коефіцієнт показує частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності. Збільшення цього показника позитивно характеризує зміни у фінансовому стані підприємства, оскільки свідчить про зростання можливості вільно маневрувати власними коштами.

Як бачимо з розрахунку, для ПАТ «Запоріжсталь» даний показник має позитивну тенденцію до зменшення, отже у підприємства зменшилась можливість щодо маневрування мобільними коштами.

б) Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів:

$$K_{\text{зз.}} = \frac{\text{власні\_оборотні\_кошти}}{\text{запаси}} \quad (2.26)$$

$$K_{\text{зз.1}} = \frac{\text{власні\_оборотні\_кошти}}{\text{запаси}} = \frac{3173171}{974467} = 3,26$$

$$K_{\text{зз.0}} = \frac{\text{власні\_оборотні\_кошти}}{\text{запаси}} = \frac{2752933}{689968} = 3,99$$

Нормальне значення цього показника, що було отримано на базі статистичного узагальнення господарської практики, становить 0,6-0,8. Стосовно показників, розрахованих за звітністю ПАТ «Запоріжсталь», то тут можна відмітити те, що даний показник, у аналізованому періоді, далекий від нормативного значення.

Отже, правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства за сучасних умов господарювання потрібна як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів.

### 2.3. SWOT- аналіз управлінської діяльності на підприємстві

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище (непрямого прямого впливу) – це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами організації.

Середовище непрямого впливу – фактори, що можуть не показувати прямого негайного впливу на операції, але, проте позначаються на них.

Однак недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив (табл. 2.15).

Досліджуване підприємство знаходиться під впливом чинників зовнішнього середовища, які воно не може контролювати, але повинно адаптуватися до них. До таких чинників відноситься стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції,

демографічні тенденції та інші. Кількісна оцінка впливу окремих складових середовища на діяльність підприємства запропоновано у табл.2.16.

Таблиця 2.15 - Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» ПАТ «Запоріжсталь»

Фактори середовища	Характер впливу на підприємство: «+» можливості, «-» загрози	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 9,1% на місяць з можливостями стабілізації	«+» можливість гри на курсах валют «+» можливість вигідного кредиту «-» знецінення грошових ресурсів	Індексація платежів у договорах у разі його продовження
Нестабільність уряду	«-» загроза ліквідації підприємства	Пошук зовнішніх інвестицій Стратегія ліквідації
Збільшення населення з вищою освітою	«+» збільшення кваліфікованих кадрів	Прийняття робітників з вищою освітою та подальше їх навчання

Таблиця 2.16 - Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу ПАТ «Запоріжсталь»

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на окреме підприємство: «+» позитивний, «-» негативний
1	2	3	4
<b>1. Економічні фактори</b>			
Рівень інфляції	Значний, близько 9,1% за 2020 рік	Можливе зменшення до 1,0-0,5% на місяць	«-» знецінення грошових ресурсів «+» знецінення довгострокових кредитів і виплат по них «+» можливість гри на курсах валют «+» падає ставка за кредитом
Зменшення доходів населення через зменшення середньомісячної зарплати	3% за останній рік	Тенденції суперечливі	«-» низька купівельна спроможність населення «-» потенційне зниження виробництва
Зниження рівня безробіття	0,2% за останній рік	Тенденції суперечливі	«+» більше спеціалістів у металургійній галузі
Збільшення процентної	1,5% за	Можливе	«-» більше платити

ставки за кредит	останній рік	зменшення до 3,0 -1% на місяць	процент по кредиту
Зниження рівня товарообігу	5,6% за останні роки	Тенденції суперечливі	«-, +» збільшення конкурентів



Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4
2. Політико-інституціональні фактори			
Нестабільність уряду	—	—	«-» невпевненість у завтрашньому дні «-» можливість ліквідації підприємства
Збільшення за бюджетом на 2021 рік мінімальної заробітної плати	630 грн. на 1 липня 2021 року	—	«+» покращення продуктивності праці робітників
3. Соціально-демографічні фактори			
Збільшення населення з вищою освітою	2,5% за останні роки	Тенденції суперечливі	«+» збільшення кваліфікованих кадрів

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій застосовується SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» приведений у таблиці 2.17.

Складемо узагальнюючий список переліку найбільш важливіших і впливовіших, сильних і слабких сторін підприємства (табл.2.15)., а також складемо список загальних зовнішніх можливостей та загроз ПАТ «Запоріжсталь» (табл.2.18).

Таблиця 2.17 - Аналіз внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції		
			S	N	W
1	2	3	4	5	6
Кадри	- управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика;	Використовується діловий стиль керування	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5	6
	- використання стимулів для мотивації роботи;- особлива кваліфікація співробітників; - досвід - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плинність кадрів і прогули;	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		+	
Організація загального управління	- організаційна структура; - організація системи комунікацій; - організаційний клімат і культура; - кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва;	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 ефективно дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінанси й облік	- ставлення до податків  - можливість використання альтернативних фінансових стратегій  - ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження  - система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ріст фінансових показників	+		
		Менеджмент не забезпечує агресивну податкову політику		+	
		Ефективний контроль за витратами	+		
		Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

Таблиця 2.18 - Загальна характеристика сильних і слабких сторін ПАТ «Запоріжсталь»

Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)	
1.	Використовується діловий стиль керування
2.	Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників
3.	Розвинута система стратегічного планування
4.	На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку
5.	Висока кваліфікація працівників
6.	Ефективна система контролю
7.	Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства
8.	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші
9.	Ріст фінансових показників
Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)	
1.	Кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю
2.	Поки що не має можливості для виходу на нові ринки

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

Таблиця 2.19 - Загальні зовнішні можливості та загрози для ПАТ «Запоріжсталь»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1. Збільшення доходів підприємства	1. Соціально-політична нестабільність в Україні та за її межами
2. Обґрунтоване законодавство	2. Знецінення грошових ресурсів
	3. Інфляція
	4. Зростання конкуренції

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, місячних). Можуть використовуватись різноманітні показники, як фінансові, так і статистичні згідно з системою, що діє на фірмі.

На рисунку 2.6 представлена матриця SWOT-аналізу визначення слабких та сильних сторін діяльності підприємства.

Сильні і слабкі сторони в SWOT-аналізі зовсім не припускають перелік всіх особливостей підприємства, а лише тих, що відносяться до ключових чинників успіху.

Дуже довгий список приводить до неясності і розпливчатості і відводить тому, що є дійсно важливим. Сильні і слабкі сторони підприємства – визначення відносні, а не абсолютні. Добре бути сильним в чому-небудь, але якщо конкуренти в цьому сильніше, це стане слабкістю підприємства.

## Висновки до розділу 2

Позитивно вплинули на фінансовий стан ПАТ «Запоріжсталь» такі фактори:

- наявність грошових довгострокових позик банку або інших тривалих зобов'язань свідчить про зростання фінансових можливостей підприємства в оперативному маневруванні джерелами покриття його потреб; це є свідченням довіри до підприємства з боку банку та інших кредиторів;

- поточні зобов'язання збільшилися в 2021 році на 41%, що в абсолютному вираженні становить - 1845326 тис.грн;

	<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження інноваційних технологій в освіті із застосуванням зарубіжного досвіду.</li> <li>2. Поява на рику праці кваліфікованих кадрів.</li> <li>3. Можлива державна підтримка молодих спеціалістів.</li> <li>4. Державна програма працевлаштування молоді.</li> </ol>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення рівня безробіття.</li> <li>2. Більш жорстка конкуренція на ринку праці.</li> <li>3. Зниження мотиваційних факторів в соціальній політиці країни.</li> </ol>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення.</li> <li>2. Підвищення якості праці та мотивації персоналу.</li> <li>3. Чіткий розподіл праці.</li> <li>4. Омолодження кадрового складу.</li> <li>5. Підвищена увага професійній якості персоналу.</li> </ol>	<p>Шляхом загальних або диференційованих зборів методом «Інтерв'ю», «Мозкового штурму» тощо запропонувати організаційні заходи щодо зміни діючої системи управління людськими ресурсами.</p> <p>Запропонувати тимчасово непрацюючим кваліфікованим працівникам роботу з неповною зайнятістю чи суміжну роботу за умовою повної зайнятості при відновленні потужності підприємства.</p> <p>Формування кадрового резерву.</p>	<p>Максимальна відмова від посередників, перерозподіл обов'язків на власний персонал, орієнтація на кінцевого споживача.</p> <p>Максимальна увага мотиваційним, адаптаційним та професійним якостям персоналу</p>
<p><b>СЛАБІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення персоналу.</li> <li>2. Зменшення уваги підвищенню кваліфікації персоналу.</li> <li>3. Відсутність кваліфікованих спеціалістів у сфері управління персоналом.</li> </ol>	<p>Необхідність скорочення персоналу може завадити залученню звільнених кваліфікованих кадрів.</p> <p>Створення корпоративного кодексу на підприємстві, який регулюватиме взаємовідносини адміністративного та виробничого персоналу, сприятиме налагодженню міжособових відносин.</p> <p>Налагодження відносин між органами державної влади у сфері програми працевлаштування молоді сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства</p>	<p>Скорочення персоналу та перехід його до конкуруючого підприємства може сприяти процесу поглинання та більш жорсткій конкуренції.</p> <p>Відсутність кваліфікованих спеціалістів у галузі управління персоналом та маркетингових дослідженнях призведе до ліквідації підприємства</p>

Рисунок 2.6. Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

- протягом 2021 року кредиторська заборгованість збільшилася на 1938924 тис. грн; на цю зміну вплинуло збільшення поточних зобов'язань і

збільшення за зобов'язаннями за короткостроковими кредитами на 905519 тис. грн.;

- коефіцієнт загальної ліквідності зменшився; так 01.01.2021 р. на кожну гривню заборгованості підприємство мало 0.43 гривні поточних активів; таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» не в змозі погасити свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів;

- коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2021 року не змінився і на 01.01.2021 рік склав 0,32, тобто ПАТ «Запоріжсталь» на кожну гривню поточної заборгованості мало 0,32 гривні ліквідних активів;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності ПАТ "Запоріжсталь" на 01.01.2021 року склав 0,02, що значно нижче нормативного значення;

- коефіцієнт платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» зменшився, і 01.01.2021 року його величина склала 0,47, тобто 47% загальної суми пасиву балансу складають власні кошти підприємства; невисоке значення цього коефіцієнта говорить про те, що комбінат свої поточні зобов'язання не може погасити за рахунок власних коштів;

Негативно вплинули на фінансовий стан ПАТ «Запоріжсталь» чинники світової фінансової кризи, що вплинули не тільки на економічні показники, а й на виробничі.

У процесі аналізу визначили шляхи усунення вузьких місць:

1) Необхідно здійснити заходи щодо прискорення оборотності оборотних коштів, передусім упорядкуванням організації матеріально-технічного постачання з метою недопущення накопичення понаднормативних запасів сировини, матеріалів, інших виробничих запасів, готової продукції, прискорення розрахунків за відвантаженою продукцією і на цій основі - прискорення оборотності коштів, вкладених в дебіторську заборгованість, та інших коштів у сфері розрахунків.

2) Розраховані показники свідчать про те, що ПАТ «Запоріжсталь» веде активну роботу щодо стягнення заборгованості, але наявність незначної кількості прострочених рахунків є стимулом впровадження знижок для

дебіторів, які розраховуються вчасно. Несвоєчасне виконання зобов'язань бюджету перед комбінатом з відшкодування ПДВ негативно впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства, відволікаючи оборотні кошти, необхідні для закупівлі сировини і матеріалів, виплати заробітної плати та оплати податків, тому необхідно вести активну роботу з вилучення заборгованості. Важливим джерелом фінансового оздоровлення підприємства може стати факторинг - передача банку або факторинговій компанії права на отримання дебіторської заборгованості. Або договір-реcesія, з яким підприємство поступається на користь банку своїми вимогами до дебіторів як гарантією повернення кредиту.

3) ПАТ «Запоріжсталь» необхідно більше залучати в господарський оборот позиковий капітал у вигляді банківських кредитів та інших позик. Адже помилковим є твердження про те, що повна відмова підприємства від використання кредитів свідчить про його високу фінансову стійкість та раціональне використання фінансових ресурсів. Зокрема, короткостроковий банківський кредит для збільшення оборотних коштів дасть можливість комбінату вкладати власний оборотний капітал у створення лише постійних мінімальних запасів товарно-матеріальних цінностей і витрат на виробництво, а всі потреби в оборотних коштах, які носять тимчасовий характер, задовольняти за рахунок кредитів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

### 3.1. Удосконалення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

Незважаючи на досягнення закордонних та вітчизняних вчених актуальними залишаються дослідження, пов'язані із уточненням сутності стратегічного управління, інформаційним забезпеченням системи стратегічного планування, а також вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства.

До основних проблем побудови ефективної системи оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу [14, с. 7, 196].

Необхідність оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві зумовлена такими умовами:

- заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що



сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком підприємства;

- забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства;

- веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

- змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності;

- робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значно зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати стратегії розвитку підприємства з врахуванням як і внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу.

Необхідною умовою здійснення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві є проведення попереднього прогнозування, зокрема довгострокового прогнозування основних тенденцій в економіці та основних напрямів розвитку галузі, прогнозування основних результатів фундаментальних науково-дослідних робіт, прогнозування потреби у продукції підприємства, прогнозування доступності ресурсів, прогнозування розвитку діяльності підприємства. Таким чином, ефективне прогнозування зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку його діяльності [15, с. 165].

Оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві дає змогу визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей

та забезпечити їх найбільш ефективно використання.

Оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві повинна опиратися на такі принципи стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- безперервність розроблення стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розроблення стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [16].

Таким чином, з метою вдосконалення та підвищення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві, формування стратегії розвитком підприємства (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

- усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного розвитку підприємства. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;
- визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямована, насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності;
- вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з

урахуванням стадії його життєвого циклу.

Розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного управління розвитком підприємства, впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанта стратегічної альтернативи:

- формування політики підприємства за окремими напрямками діяльності, які відображають загальну стратегію розвитку підприємства в розрізі окремих цілей та аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- розроблення системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності;

- розроблення системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів, технологій в управлінській і трансформаційній підсистемах, що, своєю чергою, потребує здійснення постійних перетворень у підприємстві, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- розроблення системи заходів, спрямованих на зростання масштабів і прибутковості діяльності за рахунок переходу до нових форм бізнесу, тобто диверсифікацію або спеціалізацію на окремих бізнес-процесах, що може бути пов'язано як з екстенсивним, так і інтенсивним розвитком.

Таким чином, оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві є важливим елементом економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства і становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організацій. Формування стратегії розвитку підприємства є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного

управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;

- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інституційного, ресурсного, грошово фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінового (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи;

- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;

- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Надзвичайно швидке зміни ділової сфери підприємств, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу і багатьма іншими чинниками, що обумовлюють зростання важливості стратегічного управління.

Завдання підприємства в сучасних умовах полягає в тому, щоб освоювати нові ринки задовольняти потреби клієнтів. Одночасно вона є і завданням керівництва. Успіхи і невдачі підприємства - це насамперед успіхи та невдачі управління. Якщо підприємства працює погано, не рентабельно, то необхідно визначити причину і усунути її. Роботу на підприємстві слід

організувати таким чином, щоб у максимальному ступені відповідала потребам співробітників і дозволяла активізувати їх роботу і підвищити її ефективність. Приймаючи будь-які рішення, необхідно мати на увазі не тільки високу рентабельність роботи підприємства, але й проблеми своїх співробітників, а також споживачів, заради яких підприємство існує і задоволення потреб яких реально обумовлює необхідність роботи підприємства. Будь-яке прийняте рішення має у тривалій перспективі свідчити про економічну користь підприємства. Таким чином, забезпечення існування фірми на ринку є головним завданням управління, і в цьому величезне значення має саме стратегічне управління.

Дослідження економічних показників, а також велика практична значимість стратегічного управління на сучасному етапі, як стратегії управління та розвитку підприємства, можливості її подальшого вдосконалення визначають необхідність вдосконалення стратегічного управління на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» працює, щоб бути успішним підприємством і конкурентоспроможним, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство прагне бути кращим:

- у задоволенні потреб споживача - як головному критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості і діяльності підприємства в цілому;
- в забезпеченні належних умов праці і рівня життя персоналу.

Основними способами реалізації даних стратегій є:

1)Позиціонування ПАТ «Запоріжсталь» як одного із найбільших металургійних підприємств у Європі.

2) Забезпечення подальшого стабільного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» шляхом розробки і впровадження у виробництво прогресивних науково-технічних, конструкторсько-технологічних рішень, що спираються на новітні досягнення науки і техніки.

3) Розширення присутності ПАТ «Запоріжсталь» шляхом активного

просування продукції підприємства на світовому ринку, її сервісного обслуговування, пошук та освоєння нових ринків збуту.

Впровадження комплексних рішень, що дозволить знизити вартість виробленої продукції і послуг без втрати якості.

4) Моніторинг змін на ринку металургійної продукції, розробка нових перспективних видів продукції, пошук нових рішень, удосконалення стандартного набору послуг, пропонувананих замовнику.

5) Зміцнення авторитету ПАТ «Запоріжсталь» на фондовому ринку як відкритого і привабливого об'єкта для інвестування.

З цією метою підприємство ПАТ «Запоріжсталь» повинно:

- розробляти і впроваджувати у виробництво прогресивні науково-технічні, конструкторсько-технологічні рішення;
- зміцнювати і розвивати співпрацю з розробниками і партнерами;
- розвивати та впроваджувати спільні програми, підкріплені міжурядовими угодами;
- підтримувати співпрацю з українськими і російськими фірмами та науковими центрами в металургійній галузі.

Отже, реалізація ефективної діяльності підприємств здійснюється на основі правильної розробки стратегії розвитку. Мається на увазі вибір таких інструментів маркетингу, які дозволяють здійснювати ефективну та прибуткову діяльність підприємства.

Таким чином, основними маркетинговими функціями відкритого акціонерного товариства «Запоріжсталь» є: вивчення споживачів, конкурентів, загальних тенденцій розвитку даного ринку продукції, усіх причин, які впливають на вибір споживачами тієї чи іншої фірми та рішення конкурентів; розроблення системи заходів, до складу яких входить вивчення таких основних елементів: продукція (вся продукція, що реалізується підприємством, з точки зору забезпечення її якості, видів тощо); ціна (визначення ціни на основі усвідомлення конкурентного характеру ринку).

Основні напрями підвищення ефективності роботи ПАТ

«Запоріжсталь»:

- стати кращим самому через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище.

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

Пошук резервів зростання ефективності роботи підприємства проводиться шляхом ґрунтовного аналізу всіх складових його діяльності з використанням відповідних чинників.

Підприємство працює в певному економічному середовищі, яке впливає на його діяльність. Досконалість податкової та амортизаційної систем, кредитна і фінансова політика держави, стабільність і прогресивність норм чинного законодавства, рівень регулювання цін у національній економіці, система ліцензування - ці та інші, незалежні від підприємства, чинники безперечно впливають на ефективність його діяльності. Це зумовлює виділення серед чинників підвищення ефективності діяльності групи неконтрольованих підприємством чинників. Удосконалення механізму економічного впливу на підприємства - основна функція держави на шляху підвищення ефективності роботи суб'єктів національної економіки.

Використання ресурсних чинників дасть змогу підприємству розробити програму заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності за рахунок власних можливостей, у відповідних напрямках.

Інтенсивні напрями підвищення ефективності використання основних засобів:

- удосконалення структури основних засобів підприємства;
- технічне переозброєння підприємства;
- механізація й автоматизація виробництва;
- оптимізація структури виробничого обладнання (ліквідація

проблемних місць);

- удосконалення технологічних процесів;
- ліквідація проблемних етапів у виробничому процесі;
- скорочення тривалості виробничого циклу;
- комплексне використання і покращання якості сировини;
- застосування прогресивних форм організації виробництва і праці;
- забезпечення максимального завантаження виробничої потужності

підприємства;

- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, який обслуговує об'єкти основних засобів.

Екстенсивні напрями підвищення ефективності використання основних засобів:

- скорочення простоїв устаткування внаслідок підвищення якості ремонтного обслуговування, своєчасного забезпечення основного виробництва висококваліфікованим персоналом, сировиною, матеріалами, паливом, напівфабрикатами;

- підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування;
- зменшення кількості непрацюючого устаткування та ін.

Напрями прискорення обертання оборотних коштів на етапі формування виробничих запасів:

- створення оптимальних обсягів виробничих запасів;
- застосування при формуванні виробничих запасів принципу оптимального співвідношення ціни та якості;
- використання раціональних схем постачання матеріальних ресурсів.

У сфері виробництва:

- скорочення тривалості виробничого процесу;
- запровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій;
- зниження матеріало- і енергомісткості продукції;
- економне використання матеріальних ресурсів; комплексна переробка сировини та використання відходів; організація використання вторинних



ресурсів;

- модернізація виробничої інфраструктури підприємства;
- формування системи мотивації за раціональне використання

матеріальних ресурсів.

У сфері обігу:

- удосконалення маркетингової діяльності підприємства;
- прискорення процесу реалізації готової продукції;
- стимулювання збуту продукції;
- удосконалення системи розрахунків за відвантаженою продукцією;
- ефективне управління дебіторською заборгованістю;
- пошук оптимальних схем взаємодії з банківськими установами з

приводу залучення коштів і здійснення розрахунків.

Напрями підвищення ефективності роботи персоналу:

- формування оптимального складу персоналу;
- механізація й автоматизація виробництва;
- заміна діючих технічних засобів на прогресивніші;
- модернізація устаткування;
- впровадження прогресивних технологічних процесів;
- удосконалення управління та організації виробництва і праці;
- поглиблення спеціалізації виробництва;
- збільшення реального фонду робочого часу;
- створення раціональних структур управління;
- створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі;
- моральне заохочення працівників;
- поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу;
- удосконалення систем оплати праці;
- застосування системи участі робітників у прибутках. Кожен із

зазначених напрямів на ефективність діяльності підприємства впливає різною мірою. На кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю з них.

Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямів підвищення ефективності.

На ринку промислових підприємств із зростанням числа конкуруючих організацій істотно зростає роль розробки стратегії управління виробничою діяльністю.

Багатоякісні характеристики, суб'єктивно оцінені замовниками, можуть бути кількісно вимірними.

Для ПАТ «Запоріжсталь» вибір стратегії управління виробничою діяльністю пропонується здійснювати у відповідності із розробленою схемою. У результаті аналізу виробничої діяльності ПАТ «Запоріжсталь», його стратегічне положення на ринку, а також дотримуючись відповідної схеми ефективної стратегії розвитку, найбільш оптимальною для підприємства представляється стратегія, спрямована на стабільність.

Така стратегія передбачає підтримку і зміцнення існуючих напрямів діяльності. Для ПАТ «Запоріжсталь» найбільш актуальною складовою частиною стратегії управління виробничою діяльністю є підвищення якості продукції, підвищення ефективності використання основних і оборотних коштів, а також персоналу організації.

У більшості випадків управління може здійснюватися тільки шляхом контролювання процесу. Тому вимірювання і контроль характеристик процесу є суттєвими для досягнення і підтримання необхідного рівня якості продукції. Ефективність діяльності підприємства може бути досягнута лише за умов гармонії між відповідальним керівництвом, людськими і матеріальними ресурсами, а також структурою системи якості.

Керівництво несе відповідальність за розроблення політики у сфері якості послуг і задоволення замовника. Її успішна реалізація залежить від тієї уваги, яку керівництво приділяє розробці та ефективному функціонуванню системи якості.

У ході реалізації системи управління якістю керівництву ПАТ «Запоріжсталь» пропонується проведення спільних заходів, наприклад,

форуми по підвищенню якості, які можуть виявитися ефективними для поліпшення взаємин між персоналом і надати можливість для активної участі та співпраці у вирішенні проблем.

Основні заходи щодо удосконалення системи стимулювання робітників на ПАТ «Запоріжсталь» є: підготовка виконавців у сфері загального керівництва якістю, включаючи фахівців з витрат, пов'язаних з якістю, і оцінки ефективності системи якості; підготовка персоналу; розробка методики для уточнення і перевірки належного рівня підготовки, отриманої персоналом; підготовка в галузі управління технологічним процесом збору даних і аналізу, визначення і аналізу проблем, коригувальних дій і підвищення якості, спільної роботи і методів взаємовідносин; атестація персоналу та надання відповідної допомоги, а також заохочення, де це необхідно; оцінка діяльності персоналу для визначення його потенційних можливостей і необхідності професійного зростання.

Категорія якості має пряме відношення до життя людини, освіти, культури, науки, до якості управління, політики.

Творче і сумлінне відношення працівників до праці є важливою умовою поліпшення використання основних фондів.

Відомо, що від досконалості системи морального і матеріального стимулювання в значній мірі залежить рівень використання основних фондів. Величезне значення в поліпшенні використання основних фондів має матеріальне стимулювання робітників. Тому керівництву ПАТ «Запоріжсталь» треба розробити ефективну систему стимулювання персоналу.

Ключова проблема для абсолютної більшості українських підприємств - проблема кадрів. Саме зараз настає час, коли необхідно приділяти більш пильну увагу планомірній підготовці і, особливо, перепідготовці кваліфікованих фахівців. Це дозволить швидше і ефективніше реагувати на зміни в країні та на грошовому ринку, посилити в ринковій діяльності елементи стабільності, солідності, репрезентативності, тверезого розрахунку,

відмови від надмірно ризикованою спекулятивної гри. Нові умови зумовлюють необхідність нових підходів і нових людей. Поки існує незначна кількість підприємств, які підготовку і постійне підвищення кваліфікації кадрів ставлять у ранг пріоритетних завдань. В більшості випадків в даному питанні компанії зосереджують всю увагу на вирішенні поточних проблем, не усвідомлюючи, що, без цього неможливо забезпечити надійне майбутнє і перспективи залишаються не визначеними. Без сумніву, питання про кадри носить стратегічний характер як для крупних і успішних, так і для дрібних фірм.

Розвитку людського капіталу в ПАТ «Запоріжсталь» надається з кожним роком все більшого значення. Метою відділу підготовки кадрів є: організація підготовки нових працівників початкового рівня кваліфікації відповідної спеціальності, перепідготовка працівників перекладаються на інші або суміжні роботи, послідовне підвищення кваліфікації робітників і фахівців усіх підрозділів.

Для реалізації запропонованого заходу потрібно найняти кваліфікованих фахівців у галузі менеджменту, економіки і соціології праці. Ці фахівці повинні володіти необхідною інформацією, ресурсами і повноваженнями для ведення кадрової політики і мотиваційної діяльності.

Для підвищення ефективності використання виробничо-господарської діяльності необхідно впровадження на ПАТ «Запоріжсталь» системи якості, а також відділу з підготовки кадрів. Реалізація цих заходів призведе: до підвищення ефективності використання основних засобів; до підвищення ефективності використання оборотних коштів; до підвищення ефективності використання трудових ресурсів, за рахунок збільшення продуктивності праці, зниження трудомісткості.

Основне джерело грошових накопичень підприємств - виручка від реалізації продукції, а саме та її частина, яка залишається за вирахуванням матеріальних, трудових і грошових витрат на виробництво і реалізацію. Тому важливе завдання кожного господарюючого суб'єкта - одержати більше

прибутку при найменших витратах шляхом дотримання суворого режиму економії у витрачанні засобів і найбільш ефективного їх використання.

Для більшої ритмічності роботи підприємства, необхідно дуже ретельно розподілити річний обсяг виробництва продукції з урахуванням встановлених термінів та обсягів поставки продукції.

Потрібно вкладення значних коштів на модернізацію старого та встановлення нового обладнання.

Збільшення випуску продукції досягається за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства, оскільки при нарощуванні обсягів виробництва збільшується тільки змінна частина витрат робочого часу, а постійна залишається без зміни.

Скорочення витрат праці на виробництво продукції можна досягти шляхом інтенсифікації виробництва, підвищенням якості продукції, впровадженням комплексної механізації і автоматизації виробництва, удосконаленням техніки і технології виробництва, скороченням витрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва і забезпечення безперебійного матеріально-технічного постачання.

Резервами зниження собівартості продукції є: збільшення обсягу виробництва товарної продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства, скорочення витрат на виробництво товарної продукції за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, економне використання сировини, матеріалів, палива, енерговитрат, устаткування, скорочення непродуктивних витрат, виробничого браку, витрат на утримання основних засобів за рахунок реалізації або передачі основних засобів у довгострокову оренду і списання непотрібних, зайвих невикористаних будівель і машин.

Менеджмент промислового підприємства передбачає управління його різнобічною діяльністю, яка має об'єднуючу частину - виробництво. Інші напрями діяльності підприємства призначені забезпечувати нормальну роботу з виробництва продукції або надання послуг.

Під організацією виробництва можна розуміти сукупність правил, процесів і дій, що забезпечують форму та порядок з'єднання праці і речових елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Управління якістю продукції в умовах ринкової економіки - це самостійна система виробничого менеджменту, спрямована на підвищення привабливості продукції для споживачів з метою збільшення обсягу продажів і відповідно прибутку.

ПАТ «Запоріжсталь» - це підприємство, ефективно здійснює процес виробництва і є одним з найбільш перспективних і конкурентоспроможних організацій, незважаючи на всю складність економічної ситуації.

На ринку виробничих підприємств із зростанням числа конкуруючих організацій істотно зростає роль розробки вдосконалення виробничої діяльності.

Підвищення ефективності основних фондів ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється за рахунок більш швидкого освоєння нових потужностей, підвищення змінності роботи машин і устаткування, удосконалювання організації матеріально-технічної бази, ремонтної служби, підвищення кваліфікації робітників, технічного переозброєння підприємств, модернізації і проведення організаційно-технічних заходів. Від досконалості системи морального і матеріального стимулювання в значній мірі залежить рівень використання основних фондів. Величезне значення в поліпшенні використання основних фондів має матеріальне стимулювання робітників. Тому керівництву ПАТ «Запоріжсталь» необхідно розробити ефективну систему стимулювання персоналу.

### 3.2. Обґрунтування оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

Загалом оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві відображає рівень вирішення поставлених завдань, досягнення цілей, місії підприємства та його здатність до життєдіяльності в конкурентному середовищі. Узагальнюючи проведені дослідження, під терміном «оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві» пропонуємо розуміти результативність управлінської діяльності, яка може бути виражена як спосіб (міра) досягнення кінцевих цілей (мети) або ступеня використання потенційних можливостей певного підприємства за оптимального використання ресурсів за конкретно-визначених зовнішніх умов. Тобто управлінська праця має високий виконавчий рівень та якісні параметри погашення зобов'язань, високу адаптивність і стрімкий розвиток. Загалом, спираючись на основні функції управління та сильні сторони (можливості) підприємства, оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві може бути виражена як:

- прийняття та реалізація якісних управлінських рішень;
- зменшення (оптимізація) величини витрат на управління та відсутність браку продукції;
- своєчасно-виконана виробнича програма підприємства;
- сформована потужна матеріально-технічна (виробнича) база;
- задіяна гнучка система управління запасами на складах підприємства;
- задіяний комплекс процедур набору та вібору кадрів;
- задіяна ефективна система мотивації праці персоналу;
- наявний у колективі сприятливий морально-психологічний клімат;

- добре налагоджена система комунікацій у межах трудового колективу підприємства та поза ним;
- реалізовані інноваційні та інвестиційні проекти, програми розвитку діяльності підприємства;
- зменшення кількості коротко- та довгострокових заборгованостей;
- укладені та затверджені міжнародні договори, проекти співтовариства підприємства;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- досягнення високого рівня інвестиційної привабливості підприємства;
- своєчасно видані та затверджені бюджет підприємства, річна, місячні та квартальні фінансові звітності обліку діяльності підприємства;
- задіяна розгалужена система маркетингових комунікацій (розширення зв'язків із громадськістю, піар, вдосконалена рекламна політика);
- розширення товарного асортименту продукції;
- задіяна оптимальна політика ціноутворення;
- розширення каналів розподілу (збуту) продукції (оптова, роздрібна торгівля, персональний продаж, виробництво на замовлення).

Оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві базується на певних критеріях і показниках. Критерії ефективності характеризують якісні сторони процесу, його сутність; вони виражають якісні вимоги до ефективності управлінської діяльності.

Критерій ефективності повинен відповідати таким вимогам: повною мірою відобразити результати господарської діяльності, фіксувати та вимірювати рівень досягнення поставленої мети; він



традиційно формулюється як максимальне перевищення результатів над витратами ресурсів.

Як критерії оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві діяльності підприємства можуть виступати: прибутковість підприємства, якість продукції, рівень браку продукції, розміри та складники виробничої потужності, якість (ефективність) технології виробництва, ритмічність та безперервність виробничого циклу, виробничі плани використання ресурсів та устаткування, тип і вік обладнання, логістичні графіки поставки сировини і ресурсів, план збуту продукції, характеристики конкурентоспроможності продукції (надійність, транспортабельність, довговічність, безпечність); документація підприємства, норми праці, умови праці, режим роботи, відносини в колективі (працівник – працівник, керівник – підлеглий, керівник – колектив), плинність кадрів, рівень професійно-кваліфікаційної підготовки працівників (рівень фахової компетенції), своєчасність, обґрунтованість, оптимальність, правомірність, гнучкість прийнятих й реалізованих управлінських рішень; вимоги інвесторів та кредиторів, рівень ліквідності та платоспроможності, рівень рентабельності, рівень фінансової стійкості та ділової активності, співвідношення активів та зобов'язань (доходів та витрат), рівень експорту та імпорту продукції, калькуляція витрат підприємства; частка підприємства на ринку (імідж підприємства, громадські думки тощо, кон'юнктура ринку, темп зростання ринку, фаза (період) життєдіяльності підприємства, основні вимоги споживачів, якість маркетингових досліджень, рівень цін на відповідну продукцію, аналіз складників портфеля замовлень, складники номенклатури та асортименту продукції (ширина, глибина тощо), аналіз товароруку, фаза життєвого циклу товару, основні вимоги відбору постачальників та посередників, аналіз складників собівартості готової продукції, умови зберігання запасів продукції на складах, терміни постачання сировини й ресурсів та

відвантаження готової продукції, незавершеного виробництва на склади, строки і терміни збуту готової продукції тощо.

Показники оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві виражають кількісне співвідношення певних економічних величин, виражене переважно у вартісній формі. Для прикладу, показники фінансової стійкості виражають співвідношення власних і залучених коштів підприємства, характеризують рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства. Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток повинен забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів).

Показники ділової активності характеризують динаміку ефективності виробничо-господарської діяльності загалом, прибутковість від реалізації продукції, валовий та чистий дохід від реалізації продукції, обсяги виробництва, рівень використання матеріальних і трудових ресурсів та ефективність використання основних засобів.

Показники оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві виражають співвідношення отриманих результатів діяльності (загалом від операційної діяльності або від реалізації продукції) з величиною витрачених ресурсів підприємства відповідно до досягнутих цілей та інтересів власників.

Показники оцінки стану активів та зобов'язань характеризують величину використаних активів (майна) у матеріальній та нематеріальній (вартісній) формах, придбаних підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, з метою отримання прибутку; величину довгострокових і короткострокових заборгованостей підприємства у вартісній формі за певний минулий період, погашення якої, як

очікується, приведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди.

Отже, система показників оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих підприємством результатів у їхньому вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль. Зважаючи на те, що витрати стрибкоподібно зростають, процес слід розглядати у динаміці. Якщо у наступному після цього періоді істотно зросли обсяги виробництва та продажу продукції, збільшилася маса прибутку, то ефективність менеджменту відповідно підвищилася. Спрощено ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів.

Варто зауважити, що саме сформована керована підсистема є результатом функціонування керуючої підсистеми. Тому результати керуючої підсистеми є фактично похідними від функціонування системи менеджменту.

З практичного погляду категорію «оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві» необхідно розглядати в різних аспектах із метою більш детального усвідомлення складності проблем і різноманітності критеріїв ефективності. Насамперед під час оцінювання результатів діяльності виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність менеджменту підприємства.

Економічна ефективність менеджменту відображає: ступінь використання матеріальних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів; виробництво продукції відповідної вартості за найменших витрат. Вона виражається показниками результативності виробничо-господарської діяльності, такими як рентабельність підприємства, основних засобів, оборотних активів, обсяг виготовленої продукції, величина прибутку, фондвіддача, трудомісткість, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт зносу основних засобів, рівень ліквідності, рівень ризику тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує: якість організаційної структури підприємства; якість системи її управління; реакцію системи управління на конфлікти, стреси, організаційні зміни; якість прийнятих та реалізованих управлінських рішень. Цей вид ефективності оцінюється за показниками рівня централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питомою вагою керівників у загальній чисельності апарату управління.

Соціальна ефективність менеджменту відображає: відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства; вплив на процеси формування професійних характеристик та якостей працівників, керівників; формування корпоративного духу та відповідного психологічного клімату в колективі; атмосферу захищеності та причетності до цілей організації; результат впливу економічних заходів на формування професійного життя і досвіду працівників. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінити за такими групами показників, як:

- показники, що відображають соціально-культурну сферу діяльності підприємства (рівень умов праці, рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень соціального страхування, динаміка зростання заробітної плати, відсутність загрози втратити роботу);

- показники, що відображають ступінь (міру) досягнення виробничо-господарських результатів діяльності та задоволення основних вимог функціонування ринку (продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів, кількість вчасно наданих клієнтських замовлень).

Усі види ефективності пов'язані між собою та взаємозумовлені: підвищення економічної ефективності сприяє зростанню інших видів ефективності; соціальна ефективність поєднує властивості економічної та організаційної ефективності та спрямована на повне задоволення потреб працівників. Варто звернути увагу й на те, що кінцевий результат будь-

якого виду ефективності менеджменту підприємства прямо або опосередкованого залежить від зміни багатьох факторів, проявів діяльності підприємства. Визначено, що основними факторами, які впливають на ефективність менеджменту підприємства, є:

- дотримання взаємозв'язку інтересів всіх учасників господарської діяльності: власників, менеджерів, співробітників, постачальників;
- кваліфікаційні якості менеджерів і співробітників підприємства, їхній потенціал, професіоналізм, досвід, знання та особисті якості;
- наявність на підприємстві системи організації праці, навчання і мотивації персоналу, що спрямована на досягнення високих кінцевих результатів;
- розвиток матеріально-технічної бази, технічної оснащеності підприємства;
- рівень забезпеченості інформацією, ефективні комунікації; розвиток організаційної культури;
- прояв соціальних аспектів діяльності персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі.

Варто зазначити, що оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві буде на виході неповною (неточною) без аналізу показників ефективності за напрямками його діяльності, спираючись на основні потенціали функціонування підприємства (табл. 3.1).

Оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві являє собою метод визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на основі системи показників з метою розрахунку ступеня виконання поставлених завдань.

Таблиця 3.1 – Напрями оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

№ з/п	Складова потенціалу підприємства	Напрями оцінки ефективності менеджменту підприємства
1.	Виробнича	Ефективність використання засобів праці; ефективність використання виробничого устаткування, ефективність технології виробництва, ефективність використання незавершеного виробництва, ефективність управління запасами на складах, ефективність управління МТЗ, ефективність ритмічності й рівномірності виробництва, ефективність виробничої потужності, результативність оперативно-календарного планування, результативність стратегічного й оперативного виробничого контролю.
2.	Трудова	Результативність прояву сприятливого морально-психологічного клімату, ефективність роботи апарату управління, ефективність роботи згуртованого трудового колективу, ефективність комунікаційних процесів, ефективність використання робочої сили, результативність оперативного кадрового контролю, результативність стратегічного кадрового контролю.
3.	Організаційна	Ефективність реалізації інноваційних проєктів, ефективність реалізації інвестиційних проєктів, ефективність реалізації комерційних проєктів, ефективність впроваджених бізнес-планів, ефективність впроваджених проєктів розвитку підприємства, результативність оперативного контролінгу, результативність стратегічного контролінгу.
4.	Фінансова	Ефективність бюджетування, ефективність ліквідності, ефективність фінансової стійкості, ефективність ділової активності, ефективність використання активів та зобов'язань, ефективність використання власного та залученого капіталу, результативність операційної діяльності, результативність оперативного фінансового контролю, результативність стратегічного фінансового контролю.
5.	Ринкова	Ефективність конкурентоспроможності, ефективність попиту і пропозиції продукції, ефективність маркетингових досліджень, ефективність маркетингових комунікацій, аналіз товарної політики, аналіз політики розподілу, результативність оперативного маркетингового контролю, аналіз збуту продукції, результативність стратегічного маркетингового контролю, результативність стратегічного маркетингового контролю, аналіз цінової політики.

Оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві характеризує ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей. У теорії та

практиці управлінської науки виділяють декілька методичних підходів до оцінки ефективності менеджменту підприємства, таких як: традиційний, багаточинниковий, математичний, ергонометричний, оцінка ефективності діяльності на основі концепції Performance Management, інтегральний, рівневий.

Проведені дослідження свідчать про те, що система поглядів на підходи щодо оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві зазнала суттєвих змін з огляду на впровадження нових методів менеджменту, які постійно оновлюються та ускладнюються, здатні адаптуватися під мінливі умови зовнішнього середовища.

У результаті на практиці це може привести до низки перешкод у їхньому впровадженні на підприємствах, таких як: труднощі в розумінні глобальних та національних проблем економіки для розрахунків показників, проблеми отримання первинної інформації, низький рівень підготовки персоналу для проведення необхідних розрахунків показників, нерозуміння керівниками необхідності застосування (впровадження на практиці) нових методів та підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства [1].

Управлінська наука виділяє велику кількість методів оцінки результатів управлінської діяльності на підприємстві, але є лише обмежена кількість конкретних інструментів їх реалізації.

Проаналізувавши проведені дослідження з'ясовано, що практичного використання набули тільки деякі із вище перерахованих методів, зокрема: матричний метод, метод аналітичної геометрії і метод оцінки ефективності формування фінансових результатів.

Матричний метод, метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю повного набору інструментарію і методичного забезпечення, а метод оцінки ефективності формування фінансових результатів характеризує ефективність управління на стадії формування фінансових результатів [2].

Отже, для того, щоб процес здійснення оцінки ефективності менеджменту підприємства виявився результативним на практиці, він повинен відповідати низці принципів, зокрема бути комплексним та інтегрованим:

Принцип 1. Оцінка результатів управлінської діяльності на підприємстві повинна бути комплексною та інтегрованою. Тобто процес оцінки координується вищим керівництвом, кожний працівник розглядає оцінку ефективності як частину обов'язків. Безпосередня участь працівників у розробленні місії, стратегій та цілей організації. Відповідно до встановленої місії та цілей менеджер розглядає ефективність власних рішень та дій.

Принцип 2. Оцінка результатів управлінської діяльності на підприємстві є процесом безперервним.

Принцип 3. Оцінка повинна носити збалансований характер. Тобто ефективність оцінюється з різних позицій (споживачів, менеджерів, акціонерів, суспільства тощо) з урахуванням політики діяльності підприємства.

Принцип 4. Ефективність слід вимірювати з урахуванням чинника часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

Принцип 5. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія сукупності суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику для отримання адекватних результатів оцінки ефективності систем менеджменту підприємств [3].

Залежно від характеру процесу оцінки результатів управлінської діяльності на підприємстві об'єктом оцінки можуть бути: менеджмент загалом (система, організація, методи), структура менеджменту, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурних підрозділів тощо. Менеджмент і його ефективність залежить від особливостей галузі (виробництва), технічної оснащеності



(забезпеченості інструментами та устаткуванням), видів і типів технологічних процесів, масштабів, рівня спеціалізації виробництва, виду продукції, кваліфікації кадрів.

Отже, для реалізації ефективної оцінки менеджменту підприємства необхідно проводити оцінку як керованої, так і керуючої системи, а також внутрішньої та зовнішньої складової. При цьому потрібно враховувати, що метою оцінки ефективності менеджменту можуть бути: зміна стратегії розвитку, зміна напрямку діяльності або удосконалення внутрішніх процесів.

### 3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві

Удосконалення системи управління підприємством в умовах конкурентоспроможності має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Одним з напрямків удосконалення системи управління є об'єктно-цільовий підхід із закінченим циклом управління при визначенні організаційної структури, нових прав і обов'язків працівників, а також міри відповідальності за свої посадові функції керівників і фахівців різних рівнів. Цільова об'єктно-функціональна структура апарату управління дозволить компетентно, комплексно, компактно і своєчасно здійснювати процеси управління, як це і потрібно при ринковій економіці. Цільовими об'єктами управління є ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи. Увесь процес управління тим чи іншим ресурсом розглядається як одне ціле, в рамках якого діють взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі функції управління (планування, облік, контроль тощо).

Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей.

Функціонування зазначеної системи створює умови для підвищення

культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від ручної праці по збиранню і обробці інформації, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо.

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- впровадження сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);

- удосконалення організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

- покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;

- використання засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);

- використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Для підвищення прибутковості і прибутку підприємствам слід здійснювати наступні заходи:

- підвищувати кваліфікацію працівників, що буде супроводжуватися зростанням продуктивності їх праці;

- побудувати ефективну систему матеріального стимулювання персоналу;

- постійно підвищувати культуру обслуговування, забезпечувати

повноту товарного асортименту;

- широко використовувати засоби реклами та інформації, для підвищення інформованості покупців про пропоновані товари для сприяння формуванню нових напрямків попиту і економії часу на придбання товарів, проводити виставки-демонстрації, виставки-продажу;

- постійно аналізувати стан справ у конкурентів, виявляти його сильні і слабкі сторони, використовувати досвід;

- зниження рівня витрат обігу може бути забезпечена за рахунок зростання обсягу продажу товарів, реалізації внутрішніх резервів їх економії та інших напрямків господарської діяльності.

Увага до проблем якості продукції у більшості країн світу приводить до вдосконалення процесів управління не тільки на рівні підприємства, але й на рівні держави. Спостерігається тенденція пов'язування макроекономічних показників розвитку економіки країни з якісними характеристиками продукції, виробленої окремими структурними одиницями. І хоча в умовах ринкової економіки використовуються принципи децентралізації відповідальності за якість і дотримання стандартів, держава регулює якість, створюючи стимули до випуску якісної продукції і захищаючи споживачів за допомогою державної стандартизації і нагляду за якістю у деяких сферах.

Реформування підприємств повинне підтримуватися створенням необхідних розумів для підвищення конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості шляхом удосконалення майнової, фінансової, технологічної й управлінської реструктуризації, розвитку корпоративного керування, інформаційного забезпечення зазначених процесів на підприємствах. Для рішення зазначеної проблеми, з нашої точки зору, було б доцільним:

- визначення пріоритетних напрямків розвитку й відновлення підприємства, зокрема на основі розвитку ресурсозберігаючих технологій і нових систем керування;

- створення економічного механізму керування виробничими

потужностями підприємства з метою вслякого використання його виробничого потенціалу в інтересах отримання прибутку;

- формування поетапного механізму реструктуризації виробничих потужностей підприємства, визначивши як першочергове завдання формування нових технологій й освоєння випуску нових видів продукції, що користуються ринковим попитом, шляхом створення на першому етапі, в умовах обмежених джерел інвестиційних ресурсів, спеціальних груп основного технологічного обладнання, з максимальним використанням наявних виробничих площ, енергетичних потужностей й обладнання. Забезпечити при цьому повсюдний перехід від спеціалізації до універсального виробництва з диверсифікованою номенклатурою продукції як тимчасову міру в період виходу із кризи.

Для ефективного розвитку та інтенсивного використання виробничої потужності на регіональному рівні рекомендується запропонувати виконання ряду організаційно-економічних заходів. Серед найбільш ефективних є такі:

1. В процесі планування виробничої програми підприємства здійснювати її оптимізацію, виходячи з існуючого попиту на продукцію.

2. Відновлення парку обладнання, яке крім існуючого, забезпечує розширку “вузьких місць” та створює можливість введення такого устаткування, що якнайкраще відповідає машиномісткості виробничої програми.

3. Оптимізація виробничої програми, що дозволить підприємству визначати рівень попиту, при якому доцільно здійснювати випуск продукції, чи годиться виготовлення продукції до кристалізації ринку внаслідок оприлюднення конкурентної пропозиції, на який попит (масовий або престижний) потрібно орієнтуватися, тощо.

4. Придбання й установка на “вузьких місцях” додаткових однотипних одиниць обладнання.

5. Диверсифікація виробництва, а саме укладення контрактів на виготовлення продукції, технологія для якої не потребує значних змін в

структурі обладнання.

6. Формування резервних запасів обладнання на підприємстві в межах встановленого нормативу резервного запасу виробничої потужності.

7. Поліпшення внутрішньофірмової системи стимулювання розвитку й використання виробничої потужності підприємства.

В основі операційного менеджменту закладено виконання певних операцій як виду діяльності, що виконуються в рамках будь-якої організації; описання операцій, які виконуються в організації і використовують певні ресурси (як приклад, можуть слугувати операції перевірки деталей). Операційний фактор – це коефіцієнт переносу, що використовується для визначення вартісних відносин між функцією і вартісним об'єктом; міра частоти і інтенсивності використання даної функції цим вартісним об'єктом. В контексті операційного менеджменту використовується модернізація бізнес-процесу як метод реструктуризації операційного потоку бізнес-процесу, що дозволяє ліквідувати передачі, точки перевірки та інші операції, які не збільшують цінність, передбачають серйозні зміни чи удосконалення на експоненті. Таким чином, операційний менеджмент включає перелік питань від вибору бізнес-стратегії і проектування продуктів і послуг до їх зникнення з наступним оновленням продуктової, виробничої і організаційної основи. Тому для операційного менеджменту надзвичайно важливо використання методик проектування процесів, прогнозування, планування, споживання, збуту і розміщення виробництва, зокрема, як правильно організувати виробництво товарів і послуг і зробити це ефективно; як скоротити витрати на виробництво і зберігання; що повинен робити керівник для того, щоб його підрозділ працював ефективно; які високоефективні методи підвищення ефективності різноманітних процесів, операцій, які необхідні для оптимізації бізнес-процесів; як визначати поточну ефективність, розробляти нові процеси і користуватися перевагами, які надає технологічний процес; які основні напрямки використання реінжинірингу в компанії, на основі якого слід реально перепроєктувати бізнес-процеси,

операції і здійснювати перетворення Так, аутсорсінг став основним фактором сучасного бізнесу в результаті стрімких змін використання технологій.

Кінцева мета операційного менеджменту - це створення гнучкої організації за рахунок використання децентралізації, оперативних груп, «кабінетів скунсу» (для розробки продукту чи створення нового бізнесу, а також для його підтримки на ранніх стадіях існування спеціалісти об'єднуються в невелику самостійну групу, яка називається «кабінетом скунсу»), альянсів, сумісних підприємств, стратегії кайдзен (японська система постійного удосконалення кожного співробітника компанії, розпочинаючи від топ-менеджерів і закінчуючи, здавалося б, незначним робітником) та реінжинірингу (підготовка і здійснення радикальних змін в компанії для досягнення прориву, що пов'язана із зміною ринкового оточення чи діями конкурентів). Останнє свідчить, що часткове удосконалення старих операцій просто не дозволяє вирішувати задачі, які стають перед компанією, а тому без серйозних змін операційний менеджмент не досягне значної ефективності в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів. На відміну від інноваційних засад операційного менеджменту, що підтримує існуючу стратегію компанії чи організації, дійсно проривна інновація змінює парадигму мислення операційного менеджменту, що може принести грандіозну стратегічну віддачу від удосконалення кожної операції для реорганізації та перебудови своїх ринків.

Для операційного менеджменту необхідно, щоб успішно працювали три «К»: 1) Клієнти (влада переходить до клієнтів, які знають, чого хочуть; 2) Конкуренція (технології змінюють характер конкуренції, яка приводить до нововведень при оптимізації взаємодії з клієнтами); 3) Кардинальні зміни ( в результаті глобалізації зміни проходять швидше, виникає більша кількість конкурентів, життєві цикли продукції вже вимірюються не роками, а місяцями; банкрутство викликають зміни, які не співпадають з очікуваннями компанії).

Три «К» - клієнти, конкуренція і кардинальні зміни – створили нові

умови, які привели до того, якщо фірма, компаній чи організація не будуть використовувати сучасний операційний менеджмент, то потерплять фіаско.

Реінжиніринг - це шлях до змін, тому що реінжиніринг в операційному менеджменті – це принципове переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності. Основними характеристиками реінжинірингу є те, що компанії повинні зосередитися:

- 1) на тому, якою повинна бути компанія;
- 2) радикально відмовитися від всіх існуючих структур і процедур і перейти до нових способів виконання роботи ( суть реінжинірингу в радикальній перебудові компанії, а не в покращенні, удосконаленні чи модифікації);
- 3) реінжиніринг – це не поступове покращення, а стрибкоподібне зростання ефективності;
- 4) орієнтуватися на бізнес-процеси як комплекс дій, в основі яких створюється цінний для клієнта результат;
- 5) поєднання централізації і децентралізації;
- 6) перетворення підрозділів із функціональних відділів в команди процесів;
- 7) на зміну простим задачам приходить багатостороння робота;
- 8) контроль над співробітниками знижується, а їх повноваження зростають;
- 9) ефективність співробітників та їх винагорода визначаються згідно з результатами;
- 10) критеріями кар'єрного просування стають здібності;
- 11) праця організована навколо операційних процесів і команд, які її виконують;
- 12) потрібні не начальники (боси, шефи), а лідери;
- 13) цінності і переконання повинні підтримувати ефективність



операційних процесів;

14) інформаційні технології відіграють вирішальну роль при здійсненні операційних процесів.

Реінжиніринг – це не модна течія в операційному менеджменті, а комплекс зусиль, в контексті якого потрібно переосмислити кожний аспект компанії.

Організації, які будуть підходити до реінжинірингу з розумінням, рішучістю і сильними лідерами із числа керівників, одержать у ньому величезних успіхів.

Реінжиніринг для ХХІ століття – це маніфест революції в бізнесі. З початком епохи глобалізації та комерційного використання Інтернету ідеї реінжинірингу будуть витребувані зарубіжними і вітчизняними компаніями ще більше, в значній мірі актуалізується роль операційного менеджменту, вживання якого принесе ще більшу ефективність і конкурентоспроможність серед світових лідерів. Тому значення операційного менеджменту та реінжинірингу у ХХІ столітті буде все більше зростати. Успіх підприємств, фірм і організацій заключається в підвищенні ефективності операційних менеджерів, які будуть долати операційні ризики, направлені на забезпечення основного виробничого чи інноваційного процесу. Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування і оновлення ділових процесів для досягнення стрімких покращень у вирішальних показниках діяльності, таких як тривалість процесів, трудомісткість, вартість, якість. Площини реінжинірингу – це: орієнтація на процес; намагання компанії забезпечити якісний прорив у вирішенні задач, які перевищують покращення від 10 до 50%; відмова від старих правил; інформаційні технології. Учасники реінжинірингу в компанії – це: 1) лідер проекту; б) керівники процесів; в) комітет, який визначає загальну стратегію компанії. Етапи реінжинірингу – : 1) розробка проекту образу майбутньої компанії; 2) створення моделі існуючої компанії; 3) розробка нового бізнесу («прямий інжиніринг»); 3) перепроєктування бізнес-процесів; 4)

упровадження перепроєктованих процесів.

В сучасних умовах однією з причин низької конкурентоспроможності вітчизняних виробників є ігнорування специфічних внутрішніх особливостей виробничих процесів і конкурентних умов.

Таблиця 3.3 - Особливості зовнішньої і внутрішньої оцінки системи якості

Зовнішня оцінка	Внутрішня оцінка
Мета	
Одержання сертифікату, що підтверджує здатність підприємства виробляти продукцію з якісними характеристиками, яких потребує замовник	Поліпшення керованості, підвищення конкурентоспроможності, виявлення сильних і слабких сторін, оптимізація стратегічних планів
Формальне визнання успіху	
Сертифікат	Одержання регіональної, національної чи міжнародної премії з якості
Основа	
Система міжнародних стандартів ІСО 9000	Концепція TQM, самооцінка
Недоліки	
Вибірковий характер перевірки, високий рівень суб'єктивізму в оцінці, можливість виникнення психологічних бар'єрів між перевіряючими і тими, яких перевіряють	Можливість перетворення в аудит з бальними оцінками, відхід від головної задачі – діагностики
Переваги	
Здійснення аудиту висококваліфікованими спеціалістами, які в змозі швидко встановити недоліки та запропонувати заходи по їх ліквідації	Високомотивований і глибокий об'єктивний аналіз у зв'язку із залученням в процес самооцінки всього персоналу підприємства і відсутністю прихованої інформації, яка має місце при зовнішньому аудиті

Проведене дослідження методів калькулювання собівартості, що використовуються на підприємствах України, принципів формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень дозволило встановити, що підвищення ефективності системи управління витратами потребує: удосконалення системи обліку інформації на підставі спостереження й оцінки динаміки витрат, здійснення групування всіх витрат відповідно їх кількісним і якісним характеристикам, використання системи “директ-костинг”; застосування принципу “різна собівартість для різних

цілей управління” та методів планування собівартості, які найбільш повно враховують особливості підприємства (наприклад, матричний спосіб для підприємств хімічної промисловості); відокремленого управління витратами в різних підрозділах підприємства.

Важливою організаційною характеристикою підприємства, яка повинна стати ключовою компетенцією і перевагою в конкурентній боротьбі, є часові параметри діяльності.

### Висновки до третього розділу

Необхідно враховувати основні напрями оптимізації часових характеристик, які створюють умови для укріплення позицій підприємства в конкурентній боротьбі. Серед них: строки платежів і поставань готової продукції, швидкість реалізації управлінських рішень, тривалість виробничих процесів і здійснення інвестиційних проектів.

Установлено, що скорочення всіх процесів можливо у результаті ефективного і своєчасного перерозподілу ресурсів, оптимізації співвідношення між зовнішніми і внутрішніми факторами виробництва, синхронізації процесів, використання інтегрального підходу до організації всіх елементів виробничого циклу.

При розробці напрямів удосконалення управління підприємством запропоновано розглядати становлення системи екологічного менеджменту (під яким розуміється облік, контролінг, всебічне управління якістю навколишнього середовища й аудит) як процес формування важливої конкурентної переваги, яка полягає у випуску екологічно чистої продукції та забезпеченні екологічно безпечних процесів виробництва.

## ВИСНОВКИ

Оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємстві в перехідний період повинна будуватися на детальному аналізі ситуації в промисловості країни. Виконаний аналіз динаміки виробництва та експорту важливіших видів продукції промисловості України дозволив виділити 3 групи галузей за рівнем конкурентоспроможності:

конкурентоспроможні на зовнішньому ринку (металургійна промисловість, частково хімічна, машинобудівна, харчова, галузі воєнно-промислового комплексу), розвиток яких залежить від зовнішньоекономічної стратегії держави, антимонопольної і протекціоністської політики, кон'юнктури ринку;

конкурентоспроможні на внутрішньому ринку (харчова, фармацевтична, металургійна, машинобудівна, будівельних матеріалів), для яких важливе зростання платіжоздатного попиту, контроль над діяльністю природних монополій, тимчасовий зважений протекціонізм;

неконкурентоспроможні на внутрішньому ринку через високий рівень міжнародної конкуренції, слабкість суміжних галузей, недовіру споживачів до цієї вітчизняної продукції (технічна продукція для споживчого ринку, ряд підгалузей легкої промисловості), для розвитку яких необхідно здійснювати спеціальні програми відновлення виробництва.

У кваліфікаційній роботі був проведений аналіз фінансового стану підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на основі даних фінансової звітності. Виявлені причини виникнення проблем в господарській діяльності, встановлені фактори, які позитивно і негативно впливають на фінансовий стан підприємства. Проаналізовано склад і структура основних фондів, розраховані показники стану та ефективності використання основних фондів.

Вивчено структуру капітальних вкладень та їх джерела фінансування, діюча на підприємстві звітність за основними засобами та звітність щодо

обігових коштів. Також було проаналізовано ефективність використання оборотних коштів. Проведено аналіз ефективності використання оборотних коштів і намічені шляхи прискорення оборотності оборотних коштів. Проаналізовано фінансові результати, рентабельність.

Розрахований ряд коефіцієнтів, що дозволяють визначити платоспроможність і фінансову стійкість, на підставі яких можна зробити висновки про те, що у звітному періоді комбінат досяг високих результатів роботи і стабільного фінансового стану, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні і посиленням впливу світової фінансової кризи.

При цьому ефективне виробництво - основний аспект досягнення підприємством поставлених перед ним цілей, реалізації комплексу соціально-економічних завдань. Основа ефективного виробництва - раціональне використання всіх, що знаходяться в розпорядженні підприємства, ресурсів, головні з яких - матеріальні, трудові ресурси, основні виробничі фонди та оборотні кошти.

Було виявлено, що фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. На фінансовий стан підприємства позитивно впливають безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції. Нераціональне використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності і, як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні виробництва і реалізації продукції, невиконання плану прибутку від операційної діяльності, збільшення відсотків за банківський кредит, зростання економічних санкцій за рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. Через перебої у виробничому процесі, погіршення якості продукції, труднощі з її реалізацією зменшуються надходження коштів на рахунки підприємства, внаслідок чого погіршується його платоспроможність.

Одним з основних показників економічної ефективності виробництва є собівартість продукції. Від рівня собівартості продукції залежить розмір прибутку і рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства, його

платоспроможності, конкурентоздатності та інші не менш важливі показники фінансово-господарської діяльності. Таким чином, зниження собівартості є однією з головних завдань, що стоїть перед керівниками підприємства. Тому вирішальне значення виявлення резервів, вишукування шляхів їх мобілізації і економічного ефекту від зниження собівартості належить аналізу собівартості продукції.

Слід зазначити, що резерви скорочення витрат на виробництво продукції можуть бути отримані за рахунок: вдосконалення організаційної структури підприємства; впровадження технології аутстафінг; поліпшення використання виробничої потужності підприємства; раціонального використання матеріальних ресурсів, правильного вибору постачальників сировини.

Отже, для підвищення ефективності використання виробничо-господарської діяльності необхідно впровадження на ПАТ «Запоріжсталь» необхідним є застосування системи заходів. Реалізація цих заходів призведе: до підвищення ефективності використання основних засобів, як за рахунок логістики організації виробництва, так і за рахунок підвищення кваліфікації робітників та обслуговуючого персоналу; до підвищення ефективності використання оборотних коштів прискорення оборотності, за рахунок зниження відсотка браку, підвищення якості організації складського господарства (зниження залишків товарно-матеріальних цінностей на складах), скорочення тривалості виробничого циклу, раціоналізації розміщення потужностей, а також вдосконалення форм організації виробництва; до підвищення ефективності використання трудових ресурсів, за рахунок збільшення продуктивності праці, зниження трудомісткості та ін.

Таким чином, необхідність вдосконалення діяльності ПАТ «Запоріжсталь» диктується як конкуренцією на ринку, а, отже, економічними міркуваннями, так і вимогами до безпеки життя людини і навколишнього середовища (екології).

Конкурентоспроможність підприємства відображає здатність найбільш

повно задовольняти певні групи споживачів. Головними організаційно-економічними особливостями конкурентоспроможного підприємства є: націленість на задоволення потреб споживачів; максимальна синхронізація попиту і пропозиції в процесі виробничого планування; використання новітніх ресурсозберігаючих технологій; партнерський рівень відносин з постачальниками та розвинута система горизонтальної операційної координації; висока якість і постійні безперервні поліпшення продукції і процесів управління.

На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають зовнішні чинники, серед яких виділяється локальний (державний) і глобальний (далекий) рівень. На локальному рівні визначальну роль відіграють: соціально-політична стабільність; розвинутість законодавства; державна політика у сфері освіти, науки, інвестування, підтримки інновацій; на глобальному рівні головним чинником зростання конкурентоспроможності є відкритість ринків інформаційних і матеріальних ресурсів, а також збуту продукції.

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах конкуренції передбачає здійснення впливу на чинники, що формують рівень конкурентоспроможності продукції (якість, ціна, часові й екологічні параметри) та перебудову принципів розробки стратегії розвитку підприємства, підвищення гнучкості організаційної структури управління, поліпшення організаційної культури, які забезпечують ефективність усіх виробничих процесів.

Головна особливість національного менеджменту, характеристики якого знаходяться в стадії формування, полягає в поєднанні двох протилежних систем менеджменту: азійської і англосаксонської. Така можливість пов'язана з незвичайністю становлення національної ідеології, що дозволяє ефективно використовувати групове співробітництво в межах колективів, члени яких мають високий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності, і одночасно стимулювати міжособистісну конкуренцію.

Важливим об'єктом управління є організаційна культура, яка стає конкурентною перевагою, якщо заснована на загальнолюдських цінностях з урахуванням особливостей і менталітету взаємодії даної групи людей. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством передбачає постійний розвиток системи кадрового менеджменту, який базується на використанні формальних і неформальних методів впливу на колектив. Серед яких: формування системи підбору, виховання і розвитку кадрів; створення системи управління, заснованої на співучасті та колективних рішеннях.

Особливою характеристикою системи управління підприємством виступає організаційна структура, риси якої визначає галузева належність, розмір підприємства, асортиментна політика, активність диверсифікаційних процесів. Подальший розвиток організаційних структур управління повинен проходити на основі удосконалення системи горизонтальної операційної координації, що передбачає використання малогрупової організації виробництва та розширення вертикальної інтеграції, значення якої полягає в збереженні підприємством контролю тільки над ключовими процесами з передаванням усіх нестратегічних видів діяльності в субпідрядні зовнішні організації.

Класичні парадигми управління, які передбачали створення ефективної виробничої системи шляхом максимального поділу праці персоналу, в сучасних умовах використовуються при формуванні сітьових організаційних структур, транснаціональних корпорацій, впровадженні малогрупової організації виробництва і праці, що дозволяє досягти оптимального поділу процесів між підприємствами та структурними підрозділами.

В сучасних умовах подальший розвиток організації виробничих процесів обумовлюється: зміною ринкових вимог і націленістю на індивідуалізацію попиту; досягненнями науково-технічного прогресу, які дозволяють створювати системи "масового виробництва на замовлення", та підвищеними вимогами співробітників до змісту та організації процесів



праці.

Стратегічним завданням управління є підвищення якості продукції. Його вирішення досягається внаслідок формування системи управління якістю, яка ґрунтується на використанні формальних (МС ISO 9000) та неформальних (концепція TQM) методів менеджменту.

Удосконалення механізму управління поточними витратами повинно передбачати: впровадження сучасних методів управлінського обліку, яке дозволяє мати оперативну інформацію про динаміку і тенденції “поведінки” витрат, здійснювати їх специфічне групування; використання методів планування собівартості, заснованих на урахуванні особливостей виробничих процесів; відокремленні управління витратами в структурних підрозділах.

Важливішими ключовими компетенціями підприємства мають стати часові та екологічні характеристики процесів і продуктів. Оптимізація часових параметрів здійснюється в процесі проведення наукових досліджень і розробок, формування систем постачання, збуту і принципів організації процесів виробництва та управління. Оптимізація екологічних характеристик – на підставі створення системи обліку, що має включати всі обов’язки з розмежуванням інформації на зовнішню і внутрішню.

Удосконалення нині діючого організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах конкуренції з урахуванням особливостей українського менталітету, рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин сприятиме зростанню конкурентоспроможності національної промислової системи і держави, а отже, створює умови для переходу до сталого економічного зростання і підвищення життєвого рівня громадян.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2009. № 10. С. 216-218
2. Адізес І.К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
3. Бабаєв В. Ю. Економічний аналіз : опорний конспект лекцій. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 207 с.
4. Бобровська О. Ю. Методичні засади аналізу і оцінки ефективності використання ресурсів і витрат промислових підприємств міста. *Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Сер. «Экономические науки»*. 2000. Вып. 24. С. 93 – 106.
5. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. URL : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
6. Бондаренко И. В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата обращения: 03.03.2020).
7. Боркова Н. В. Методичні засади стратегічного управління діяльністю менеджерів. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2007. № 5. Том 1. С. 93-97.
8. Боркова Н. В. Принципи управлінської діяльності. *Управління розвитком: зб. наук. праць*. Харків: ХДЕУ, 2006. № 7. С. 26-28.
9. Боркова Н. В. Сутність поняття «управлінська діяльність». *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Випуск 214: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. С.387-396.
10. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності

систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 03.03.2020).

11. Бурик З. М. Оцінювання ефективності впливу держави на економічне зростання України / Бурик З. М., Куйбіда С. В. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.* / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 1(50). С. 215 – 223.

12. Бучковська Х.А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства. *Науковий вісник ДонНТУ*. 2013. №2. С. 18-22.

13. Васильков В. Г. Організація виробництва. К. : КНЕУ, 2003. 524 с. URL: <http://sesia.com.ua/book/106/7123.html>.

14. Васильців Т.Г. Strategic Approaches to Effective Use of Intangible Assets as a Condition for Strengthening the Competitiveness of Enterprises / Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, М.В. Куницька-Іляш. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). С. 8–15.

15. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип.1(4). С. 11-16.

16. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : Монографія. Х. : ІНЖЕК, 2006. 448 с.

17. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД „Професіонал”, 2006. 576 с.

18. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.

19. Гончар О. І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом підприємства на засадах синергетики. *Науковий вісник Полісся*.

2015. № 1 (1). С. 77–84. URL:  
[https://www.google.com/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBD\\_ruUA908UA908&sxsrf](https://www.google.com/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBD_ruUA908UA908&sxsrf)

20.Гринько Т.В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1/5 (21). С. 34–40.

21. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. Монографія / Л.М. Марярець, Л.О. Норік.- Харків: Вид: ХНЕУ, 2009.- 216с.

22. Іванілов О.С. Економіка. К. : ЦУЛ, 2009 728 с.

23. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 2. С. 39-42

24.Козаченко Г.В. Про деякі проблеми у сучасній економічній безпекології / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 3. С. 6–18.

25.Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2010. Вип. 15. С. 213–218.

26.Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38–42.

27. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

28. Лисецкий Ю. М. Система управления предприятием. *Программные продукты и системы*. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252 URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem/viewer> (дата звернення: 03.03.2020).

29. Львова Н. А. Ответственные инвестиции: теория, практика, перспективы. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2019. № 3. С. 76–86.

30. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №1. С. 126-135

31. Макашева З. М. Исследование систем управления: учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2008. 176 с.

32. Мних О.Б. Актуальні проблеми формування інтегрованої системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: «Логістика». 2004. № 499. С. 196–203.

33. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії. Укладачі: В.С.Іфтемчук, В.А.Григорєв, М.І.Малінич, Г. Д.Шутак / За наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемчука. 2-ге видання, виправлене і доповнене. Львів: "Магнолія 2006", 2007. 688 с.

34. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України "Пріоритети та важелі модернізації металургійної галузі України." Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/886/>.

35. Новожилов О. С. Формирование механизма диагностики систем управления предприятиями: автореф. дис.... канд. экон. наук : 08.00.05. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-mekhanizma-diagnostiki-sistem-upravleniya-predpriyatiyami> (дата звернення: 03.03.2020).

36. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. *Економіка розвитку: науковий журнал*. Харків, 2005. №4 (36). С. 48-50.

37. Орлова К. Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов

зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 174–178.

38. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: [www.zaporizhstal.com](http://www.zaporizhstal.com).

39. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. №17. С. 23-31.

40. Пасічник Г.М. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник / Г.М. Пасічник, О.В. Акіліна. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 256 с.

41. Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10. С. 51–59.

42. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020 С. 243-252. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3282?mode=full>.

43. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2005. 407 с.

44. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2016. 496 с.

45. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К», 2005. 1012 с.

46. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2010. Вип. 20.5. С. 240-247.

47. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА М, 2005. 344 с. (Серия «Среднее профессиональное образование»).

48. Савіна Т. Н. Концептуальні засади методології дослідження соціально відповідального інвестування. *Економічний аналіз: теорія і практика*. 2015. № 9. С. 52–61.

49. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> .

50. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві: Навчальний посібник / Г.А. Семенов, В.К. Станчевський, М.О. Панкова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 528 с.

51. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

52. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

53. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. Інвестиції: практика та досвід. 2009. №8. С. 49-50.

54. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21) (дата звернення: 03.03.2020).

55. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

56. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.

57. Шваб Л.І. Економіка підприємства. К. : Каравела, 2005. 568 с.

58. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник. Львів: „Новий Світ 2000”, 2004. 268 с.

59. Штангрет А.М. Обліково-аналітичне забезпечення як основа прийняття рішень суб'єктами економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 167– 170. URL: [www.easterneuropr-emb.in.ua/journal/7\\_2017/32.pdf](http://www.easterneuropr-emb.in.ua/journal/7_2017/32.pdf).

60. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под общ. ред. А.Н. Соломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.:

ИНФРА М, 2004. 292 с. (Серия «Высшее образование»).

61. Ястремская Е. Н. Механизм управления предприятием: информационный поход. *Вестник Международного Славянского университета. Серия «Экономика. Социология»*. 2006. № 5. С. 60–63.

62. Ястремська О. М. Методичні рекомендації до оцінювання результатів діяльності менеджерів / О.М. Ястремська, Н.В. Боркова. *Економіка розвитку*. – 2008. – № 1 (45). – С. 4-9.

63. Illiashenko O. The Enterprise Economic Security System: the State Assessment Using Management Functional Types / O. Illiashenko, Ye. Rudnichenko, T. Momot, N. Havlovska. *International Journal for Quality Research*. 2020. Vol. 14, No. 1. P. 183–200.

64. Rudnichenko Ye. Implementation of Managerial Innovations in the System of Providing Economic Security for Subjects of Foreign Economic Activity / Ye.M. Rudnichenko, N.I. Havlovska, S.Y. Yadukha. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 1 (13). Ч. 1. С. 88–94.



## ДОДАТКИ

Додаток А

**Критерії оцінювання управлінської діяльності керівного  
працівника у 20\_\_\_\_році.**

Назва підрозділу \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по-батькові \_\_\_\_\_

Таблиця А.1 – Результати та процес управлінської діяльності керівника оцінюється за такимикритеріями:

<i>Параметри</i>	<i>Високий рівень</i>	<i>Середній рівень</i>	<i>Низький рівень</i>
1	2	3	4
<p><b>1. Наявність чітких перспектив розвитку структурного підрозділу, обґрунтованість місії стратегічного плану, поточних планів роботи.</b>  <b>Високий рівень</b> представленості цього параметру характеризується: наявністю обґрунтованої місії та стратегічного плану розвитку, підпорядкованістю поточних планів реалізації стратегії розвитку підрозділу.  <b>Середній рівень</b> представленості цього параметру характеризується: наявністю перспективних планів з головних напрямків діяльності структурного підрозділу, підпорядкованістю поточних планів реалізації перспективних планів, в яких чітко визначаються цілі роботи на навчальний рік.  <b>Низький рівень</b> представленості цього параметру характеризується: наявністю слабо пов'язаних між собою напрямків діяльності структурного підрозділу, тільки частина цілей роботи є конкретною.</p>			
<p><b>2. Рівень керованості підрозділом – відсоток виконання прийнятих управлінських рішень та їх якість.</b>  <b>Високий рівень</b> представленості цього параметру характеризується: конкретністю прийнятих рішень, їх зв'язком зі стратегією розвитку підрозділу та Педуніверситету, наявністю чіткої системи забезпечення виконання управлінських рішень, виконання яких складає 70-100%.  <b>Середній рівень</b> представленості цього параметру характеризується такими показниками: значна частина рішень є конкретними та пов'язаними зі стратегією розвитку підрозділу та Педуніверситету, виконання управлінських рішень складає 40–70%.</p>			

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
<p><b>Низький рівень</b> представленості цього параметру характеризується тим, що управлінські рішення пов'язані переважно з поточними проблемами, виконання управлінських рішень є меншим за 40 %.</p>			
<p><b>3. Відповідність управління підрозділом сучасним тенденціям теорії та практики управління.</b></p> <p><b>Високий рівень</b> представленості характеризують такі показники: керівник підрозділу обізнаний із сучасною теорією управління, що дозволяє забезпечити цілеспрямованість, цілісність, ефективність управління підрозділом.</p> <p><b>Середній рівень</b> представленості цього параметру характеризується тим, що керівник підрозділу обізнаний із сучасною теорією управління і це позитивно впливає на ефективність управління підрозділом та вирішення деяких управлінських завдань.</p> <p><b>Низький рівень</b> представленості цього параметру характеризується тим, що керівник підрозділу у своїй діяльності орієнтується переважно на традиційні форми управління та життєвий досвід, що не дозволяє забезпечити ефективний розвиток підрозділу.</p>			
<p><b>4. Соціально-психологічний клімат у підрозділі, безконфліктність стосунків.</b></p> <p><b>Високий рівень</b> представленості цього параметру характеризується умовами, якщо соціально-психологічний клімат сприяє ефективній організації роботи, стосунки керівника (заступника) та працівників, працівників та студентів є доброзичливими та вимогливими. Такий стан забезпечується систематичною діагностикою та цілеспрямованою корекцією соціально-психологічного клімату у колективі.</p> <p><b>Середній рівень</b> представленості цього параметру можна вказати у разі, якщо соціально-психологічний клімат формується переважно стихійно, але він є переважно сприятливим і позитивно впливає на емоційний стан працівників, студентів та вирішення актуальних проблем.</p> <p><b>Низький рівень</b> представленості цього параметру характеризується умовами, якщо соціально-психологічний клімат не є стабільним і негативно впливає на емоційний стан працівників, студентів та вирішення актуальних проблем підрозділу.</p>			

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
<p><b>5. Відсутність фактів хабарництва.</b>  <b>Високий рівень</b> представленості цього параметру характеризується: розвитком демократичних засад управління, високим рівнем студентського самоврядування, регулярним опитуванням студентів. Названі явища і дії в комплексі унеможливають хабарництво у підрозділі.  <b>Середній рівень</b> представленості цього параметру характеризується: поодинокими випадками хабарництва у підрозділі.  <b>Низький рівень</b> представленості параметру характеризується умовами, якщо хабарництво у структурному підрозділі є поширеним.</p>			
<p><b>6. Наявність системи оцінки діяльності працівників підрозділу.</b>  <b>Про високий рівень</b> представленості можна говорити, якщо у підрозділі сформовано обґрунтовану систему оцінки діяльності працівників, яка постійно удосконалюється та позитивно впливає на якість діяльності. Цю систему складають критерії оцінки, стандартні методики отримання необхідної інформації, розроблені процедури оцінювання  <b>Середній рівень</b> представленості - якщо у підрозділі розроблено систему оцінки діяльності окремих працівників.  <b>Низький рівень</b> представленості цього параметру характеризується відсутністю у підрозділі системи оцінки діяльності працівників; здійснення оцінювання лише під час підготовки тих чи інших питань для обговорення на засіданнях тих чи інших колегіальних органів.</p>			
<p><b>7. Задоволеність студентів, працівників станом справ у підрозділі.</b>  <b>Високий рівень</b> представленості характеризується якщо: студенти задоволені якістю освітніх послуг, взаєминами з викладачами, організацією поза аудиторної роботи, матеріально-технічною базою освітнього процесу, умовами помешкання та відпочинку, організацією харчування, можливістю отримання додаткових освітніх послуг, доступом до Інтернету; працівники задоволені умовами праці, морально-психологічним кліматом, можливістю підвищити рівень своєї кваліфікації, системою оцінки та стимулювання їх виробничої активності.  <b>Середній рівень</b> представленості цього параметру: якщо студенти, працівники задоволені більшістю складових діяльності підрозділу.</p>			

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
<p><b>Низький рівень</b> представленості цього параметру характеризується тим, що студенти, працівники задоволені тільки деякими складовими діяльності підрозділу.</p>			
<p><b>8. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні підрозділом.</b>  <b>Про високий рівень</b> представленості цього параметру свідчить: наявність баз даних, які забезпечують реалізацію всіх головних управлінських завдань (аналіз стану справ, планування роботи, прийняття управлінських рішень, розповсюдження інформації) і задовольняють інформаційні потреби; відповідність апаратної та програмної бази сучасним вимогам; забезпеченість працівників комп'ютерною технікою та їх готовність до її використання; можливості використання Інтернету.  <b>Середній рівень</b> представленості цього параметру характеризується тим, що у підрозділі створено бази даних, які забезпечують реалізацію деяких управлінських завдань, більшість працівників забезпечено комп'ютерною технікою та має можливість користуватися Інтернетом, наявні апаратна база та програмне забезпечення відповідає сучасним вимогам  <b>Свідченням низького рівня</b> представленості цього параметру є відсутність у підрозділі баз даних для вирішення управлінських завдань, обмежена кількість комп'ютерів, які використовуються переважно для організації діловодства.</p>			
<p><b>9. Розвиток демократичних засад управління підрозділом.</b>  <b>Про високий рівень</b> представленості цього параметру можна говорити, якщо у підрозділі наявні: провідна роль колегіальних органів у прийнятті управлінських рішень; прозорість процедур прийняття управлінських рішень; панування демократичного стилю управління; чітке визначення посадових обов'язків працівників, які у разі необхідності корегуються.  <b>Середній рівень</b> представленості цього параметру характеризується тим, що в управлінні підрозділом переважає демократичний стиль, колегіальні органи виконують провідну роль у деяких сферах діяльності, посадові обов'язки працівників визначено.  <b>Низький рівень</b> представленості цього параметру характеризується пануванням авторитарного стилю управління у підрозділі, формальною роллю колегіальних органів, кулуарністю, непрозорістю процедур прийняття управлінських рішень, орієнтацією керівника на особисті вказівки працівникам, а не на посадові обов'язки.</p>			

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
<p><b>10. Інформування працівників структурних підрозділів.</b></p> <p><b>Високий рівень</b> передбачає: забезпечення повноти та об'єктивності інформації; поінформованість працівників щодо важливих завдань, які розглядаються на засіданнях та нарадах; своєчасність і доступність подання інформації; толерантність (в інформаційно-роз'яснювальній діяльності не допускається дискримінація та стигматизація працівників); врахування процесів двосторонності комунікації, коли відбувається як процес передачі певної інформації, так і отримання зворотного зв'язку; здійснення оперативного інформування у разі зміни нормативно-правових умов, виникнення кризових ситуацій тощо; систематичне проведення виробничих нарад.</p> <p><b>Середній рівень</b> представленості цього параметру: інформація доноситься не завжди у повній мірі; інформування працівників щодо важливих питань, які розглядаються на засіданнях та нарадах, здійснюється в загальних рисах; інформація подається своєчасно, загалом доступно і толерантно; зворотній зв'язок враховується вибірково; у разі зміни нормативно-правових умов, виникнення кризових ситуацій тощо інформування здійснюється принагідно; виробничі наради проводяться систематично.</p> <p><b>Низький рівень</b> представленості цього параметру характеризується тим, що інформація доноситься лише на запити працівників; працівники підрозділу не поінформовані щодо важливих завдань, які розглядаються на засіданнях та нарадах; інформація подається опосередковано (через заступника, інформаційний стенд тощо); зворотній зв'язок не практикується; у разі зміни нормативно-правових умов, виникнення кризових ситуацій тощо інформування не здійснюється; виробничі наради проводяться не систематично.</p>			
<b>РАЗОМ</b>			